

Curso-Taller para la construcción de indicadores de desempeño

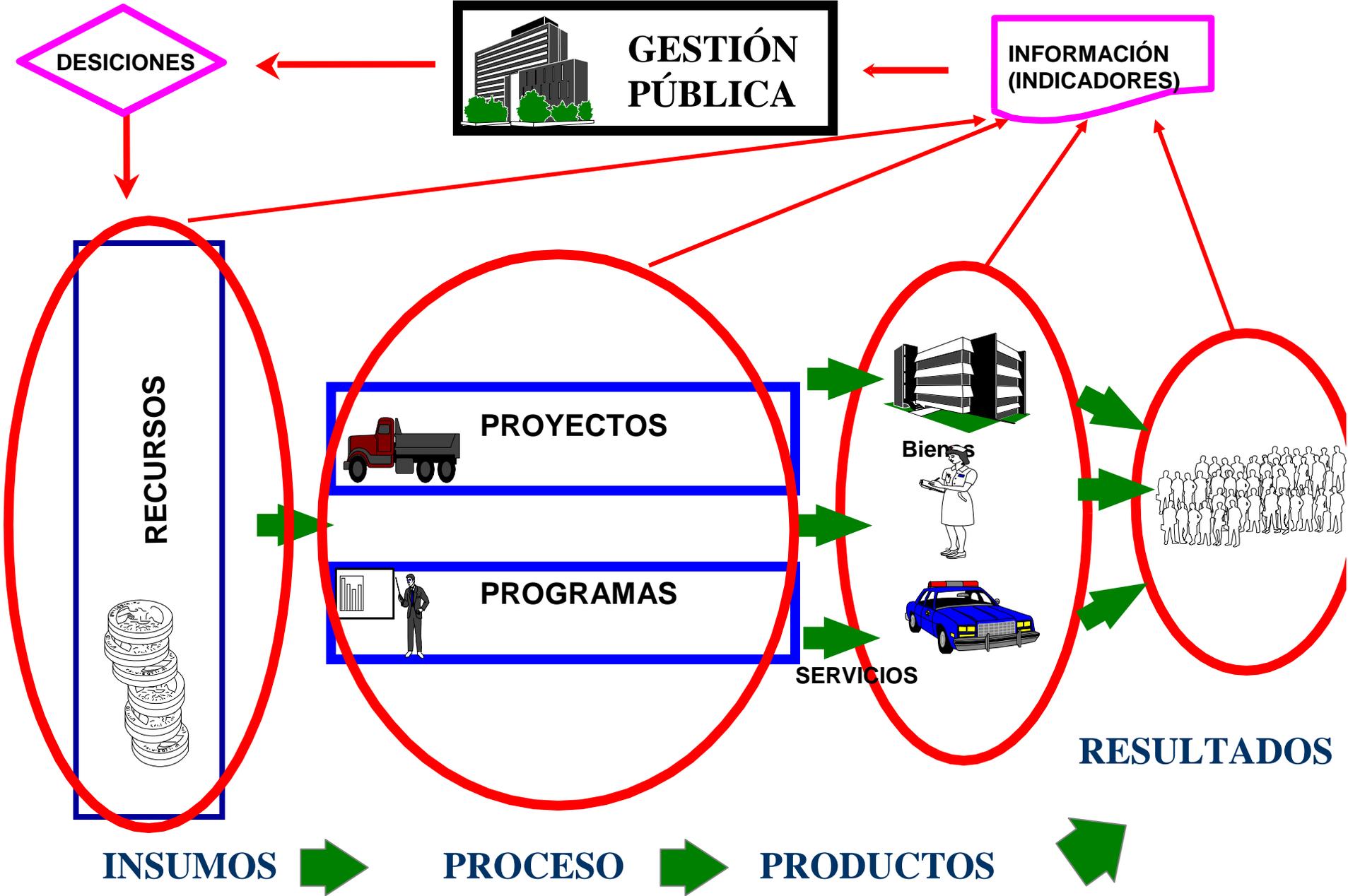
Módulo 1

Construcción de Indicadores de desempeño
con base en la metodología de marco lógico

Ciudad de México
Octubre 2009

¿Por qué necesitamos
indicadores?

El proceso productivo del sector público



Indicadores y tomadores de decisiones

- En un sistema de cuenta pública orientada a resultados, se requiere datos sobre un **conjunto de indicadores** diferentes, que reflejan la información requerida para distintos **niveles de toma de decisiones**.
- Los Legisladores y los Directores de instituciones requieren información estratégica sobre la gestión de los programas, mientras que los Gerentes de programas y sus staff requieren detalles sobre la provisión de insumos, las actividades, bienes y servicios que generan y resultados intermedios

Indicadores y presupuesto

- La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario es disponer de información sobre los **niveles de cumplimiento** de los objetivos planteados y resultados esperados de cada programa y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso.
- Los indicadores y sus metas se presentan como **información complementaria** al Proyecto de Ley de Presupuestos, y una vez aprobado éste, las metas se vinculan con el seguimiento (monitoreo) de la ejecución.

Pero

¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

Indicador

Según el diccionario de la RAE:



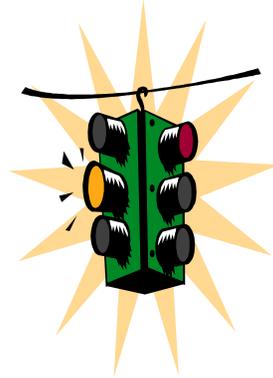
“Que **indica** o sirve para indicar”

Del Latín “Indicare” que significa
mostrar o significar algo, con **indicios** y **señales**

Una definición más completa

- **Un indicador** es un instrumento que nos **proporciona evidencia cuantitativa** acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.
- Un **indicador de desempeño** nos entrega **información cuantitativa** respecto del logro de los objetivos **de un programa**. Puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos.

UN INDICADOR ES UNA **SEÑAL**, UN **AVISO**, QUE NOS ENTREGA INFORMACIÓN



SE RELACIONA DIRECTAMENTE Y SIEMPRE CON UN OBJETIVO

Aumentar nivel
de escolaridad
del país



Años promedio de
escolaridad por
habitante del país

¿QUE TIPO DE INDICADORES HAY?

Clasificación de los indicadores

- **Según qué miden**
(dimensiones del desempeño):
 - Eficacia
 - Calidad
 - Eficiencia
 - Economía
- **Según etapa del proceso productivo:**
 - Insumos
 - Procesos
 - Productos
(bienes y servicios)
 - Resultados
(intermedios y finales)

Indicador de EFICACIA

- Mide el **grado de cumplimiento** de un objetivo.
- No considera los recursos asignados para ello
- **Ejemplo:**
 - Porcentaje de becas entregadas en relación a las programadas
 - Reducción de la tasa de analfabetismo

Indicador de CALIDAD

- Mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa.
- **Calidad** es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio
- **Ejemplos:**
 - Grado de satisfacción de los usuarios
 - Tiempo de respuesta a requerimientos de los beneficiarios

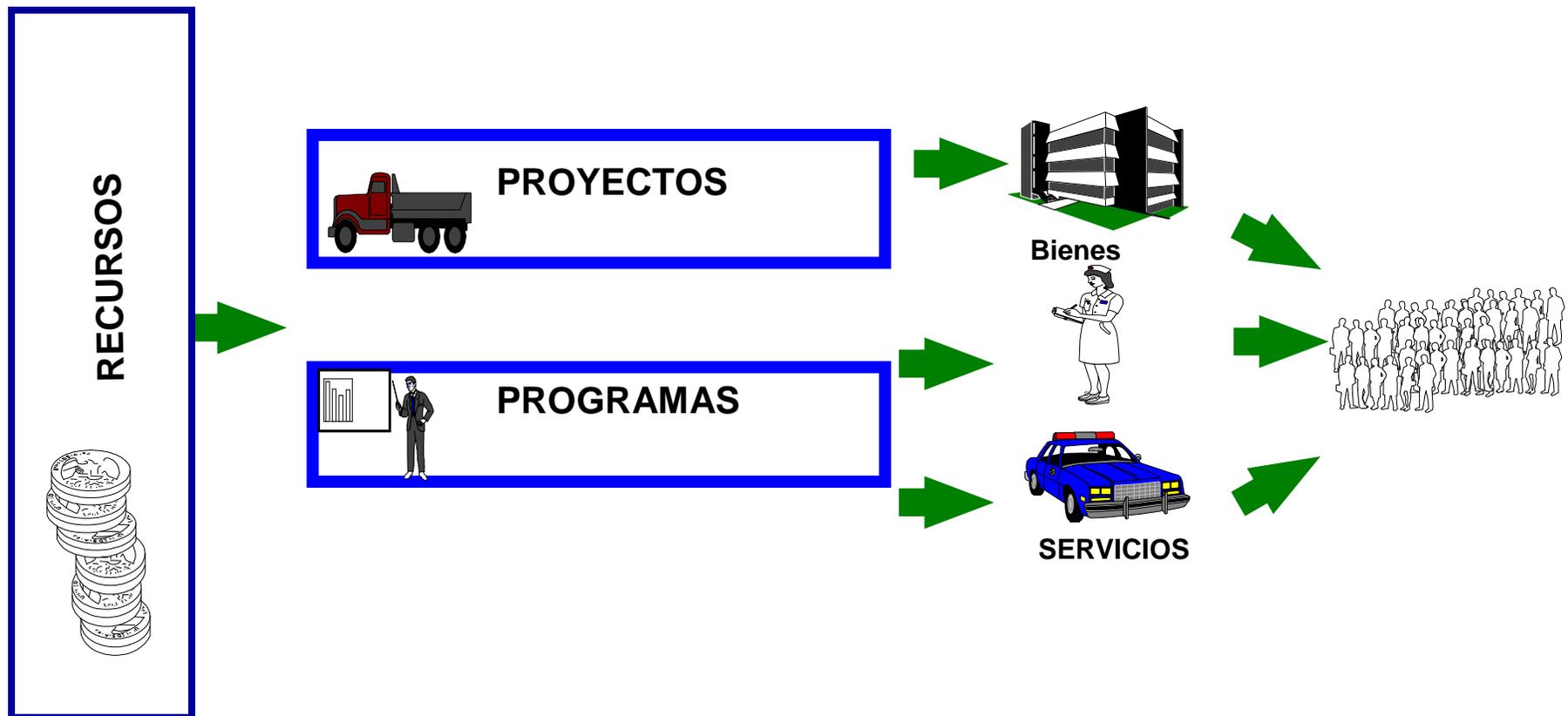
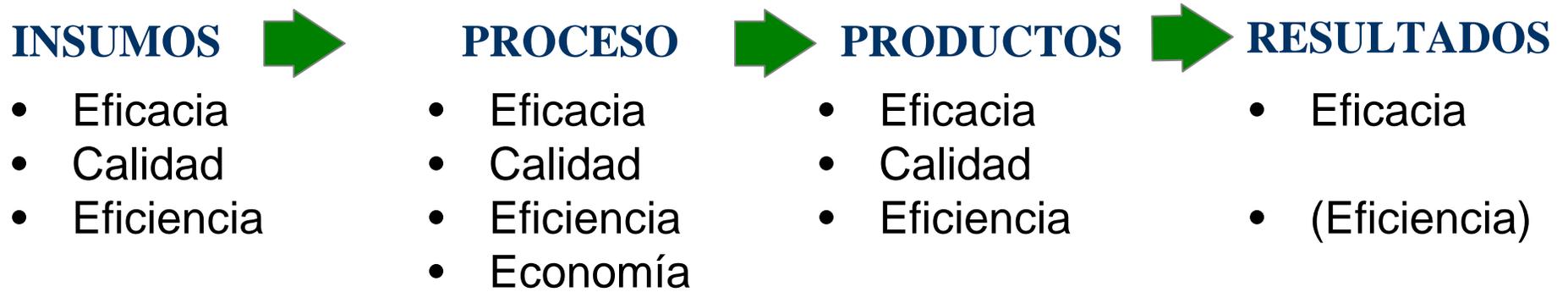
Indicador de EFICIENCIA

- Mide la relación entre los **productos y servicios** generados con respecto a los **insumos o recursos** utilizados.
- Aproximaciones a este concepto:
 - Costos de producción (costos medios, costos unitarios gastos administrativos en relación al gasto total)
 - Productividad media de los distintos factores de producción
- **Ejemplos:**
 - Costo promedio anual por alumno atendido
 - Solicitudes tramitadas por funcionario

Indicador de ECONOMÍA

- Mide la capacidad del programa para **generar o movilizar** adecuadamente los **recursos financieros**.
- **Economía** es una dimensión de la eficiencia.
- **Ejemplos:**
 - Ingresos propios generados
 - Presupuesto ejercido

Es necesario definir indicadores para:



¿COMO CONSTRUIMOS UN
INDICADOR?

Pasos para construir un indicador

1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
2. Seleccionar aspectos relevantes a medir.
3. Formular el indicador:
 - Nombre
 - Fórmula de cálculo
4. Establecer los medios de verificación.
5. Validar el indicador.
6. Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas

1- Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir

- Para tener sentido un indicador debe estar asociado a un objetivo.
- `
- Si el objetivo no está bien definido el indicador tampoco lo estará.
- Para tener buenos indicadores los objetivos deben estar bien definidos.

Objetivos en la Matriz de Indicadores

- La Matriz de Indicadores es el **referente** para la medición del desempeño
- Los niveles de objetivos en esta son:
 - Fin
 - Propósito
 - Componentes
 - Actividades

Columna de Objetivos

Esta columna se conoce también como:

Resumen Narrativo del Programa

Responde a las interrogantes:

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?



Fin

¿Qué se espera lograr con el programa?



Propósito

¿Qué bienes o servicios debe producir el programa?



Componentes

¿Cómo se producirán los Componentes?

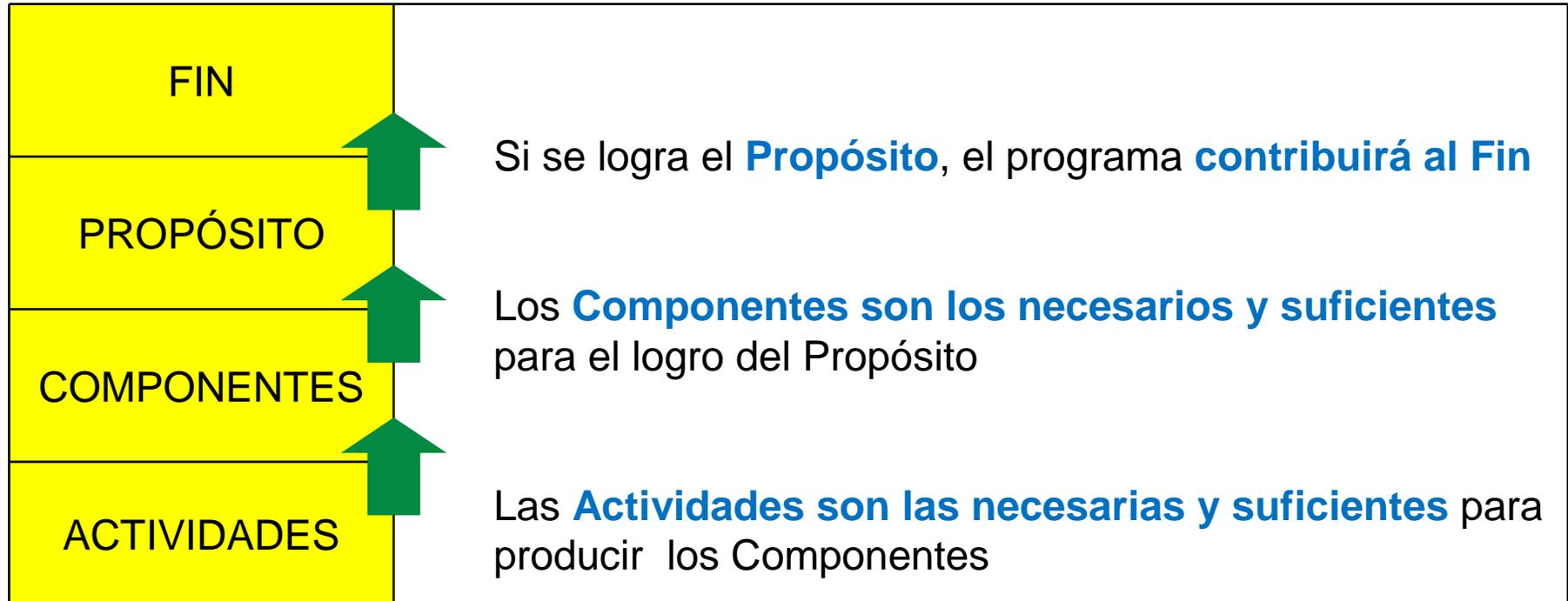


Actividades

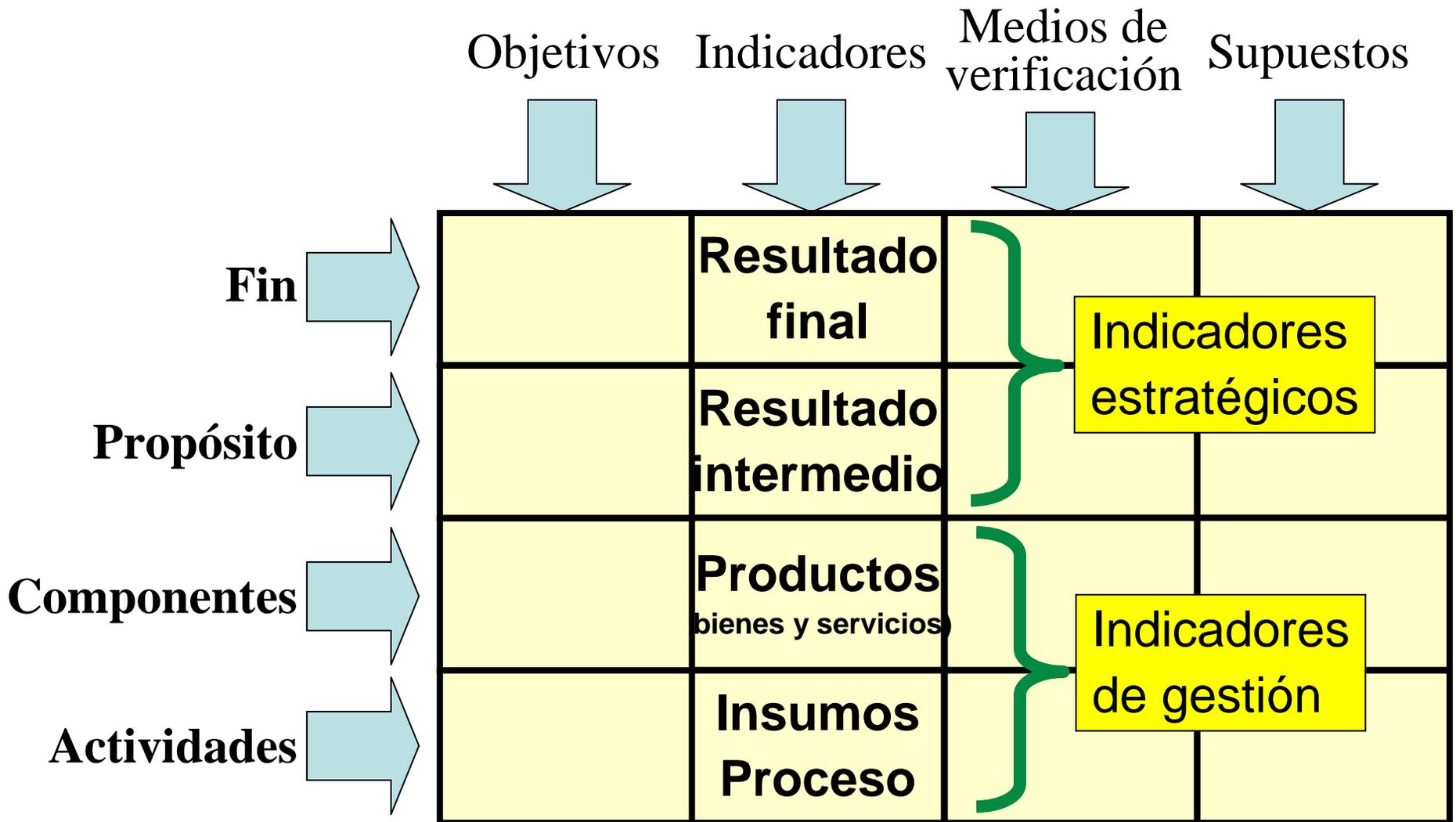
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

LÓGICA VERTICAL DEL PROGRAMA

Si el programa está bien diseñado se pueden examinar los vínculos causales desde abajo hacia arriba:



Indicadores en la Matriz de Indicadores



Indicadores en la Matriz de Indicadores

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin		Eficacia		
Propósito		Eficacia Economía	(Eficiencia)	
Componentes		Eficacia Eficiencia Calidad	(Economía)	
Actividades		Eficacia Eficiencia Calidad		

Principales Indicadores de Gestión para Programas

- ✓ Cobertura
- ✓ Focalización
- ✓ Tiempo promedio de respuesta a usuarios
- ✓ Costo promedio
- ✓ Gastos de administración

Adicionalmente para Programas encargados de **Regulación:**

- ✓ Cobertura de fiscalización
- ✓ Reincidencia

Aspectos relevantes a medir

- Se refiere las características que deseamos medir respecto al logro del objetivo.
- **Ejemplo:**
 - Objetivo: Familias de escasos recursos habitando una vivienda social ubicada en conjuntos habitacionales que les permita desarrollar su vida familiar, comunitaria y ciudadana.

Aspectos relevantes a medir

- **Ejemplo:**
 - Objetivo: Familias de escasos recursos habitando una vivienda social ubicada en conjuntos habitacionales que les permita desarrollar su vida familiar, comunitaria y ciudadana.
 - Aspectos relevantes a medir:
 - Familias de escasos recursos
 - Vivienda social que permita desarrollar vida familiar
 - Conjuntos habitacionales que permitan desarrollar vida comunitaria y ciudadana.

Para cada aspecto relevante a medir se deben definir los indicadores que se requieran para evaluar su logro

MI	Aspectos relevantes	Indicadores
Fin		
Propósito		
Componentes		
Actividades		

PASO 3:

Formular el indicador:

Nombre

Fórmula de Cálculo

Nombre del Indicador

El nombre del indicador debe ser:

- ✓ Autoexplicativo
- ✓ Contextualizado

Por ejemplo:

“Porcentaje de solicitudes respondidas”

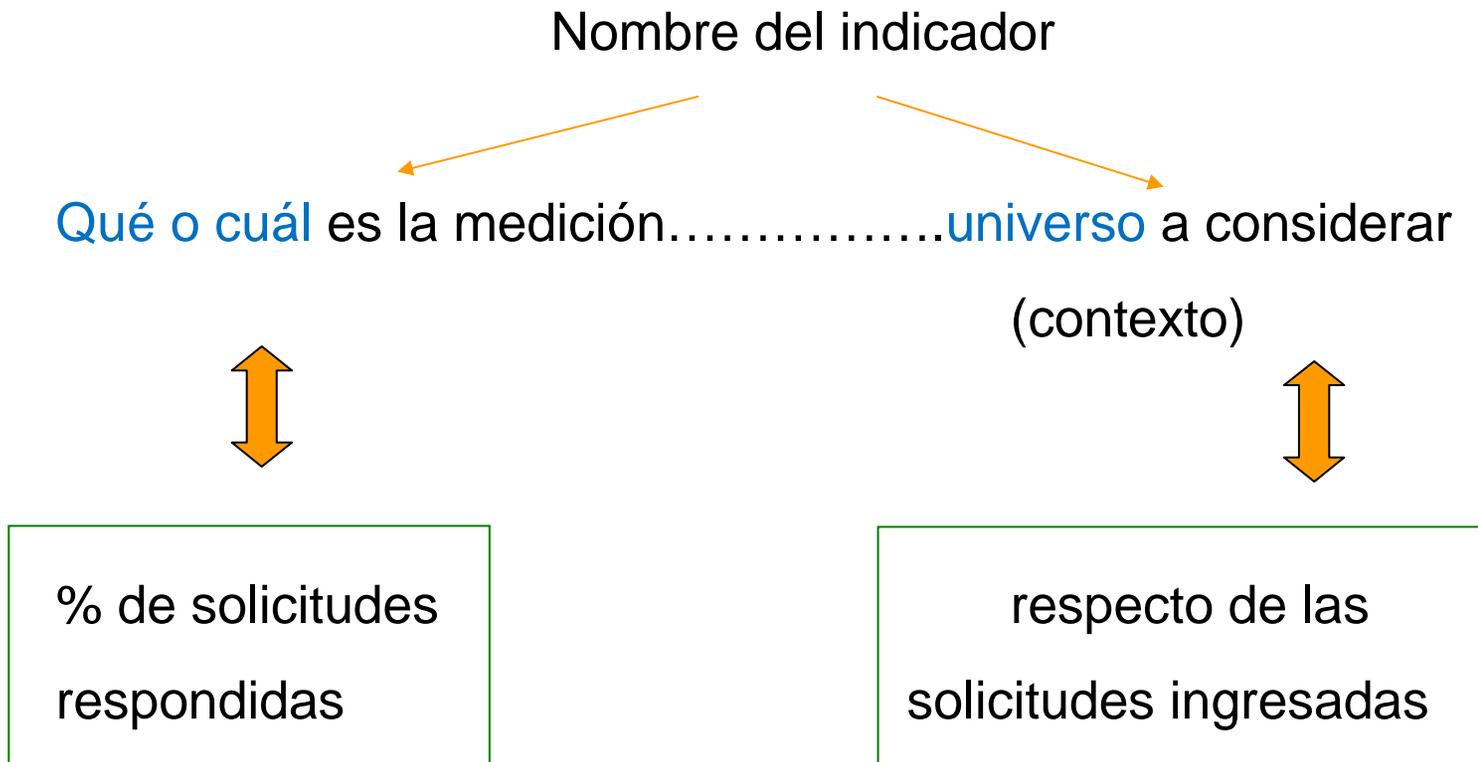
¿Es autoexplicativo y contextualizado?

Nombre del Indicador

•“Porcentaje de solicitudes respondidas”

- ¿ En la Oficina Principal de la institución?
- ¿ En el país?
- ¿ En un mes?
- ¿ En un año?
- ¿ Respecto de las solicitudes presentadas?

Nombre del Indicador



“Porcentaje de solicitudes respondidas respecto de las ingresadas a nivel nacional en el mes”

Primer taller

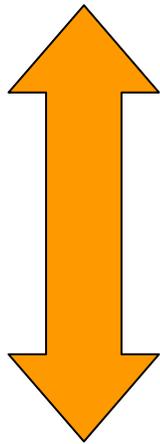
- Analizar los objetivos
- Determinar aspectos relevantes a medir
- Proponer indicadores

Para cada indicador validado se debe definir la fórmula de cálculo

	Factores críticos	Indicadores	Fórmulas
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

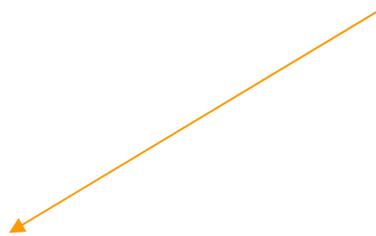
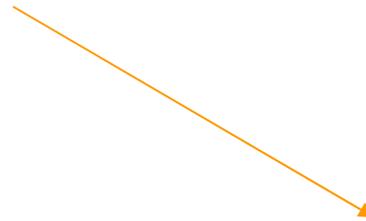
Construcción de Fórmulas

Nombre del indicador



Fórmula del indicador

Variables que intervienen



Nombre del Indicador

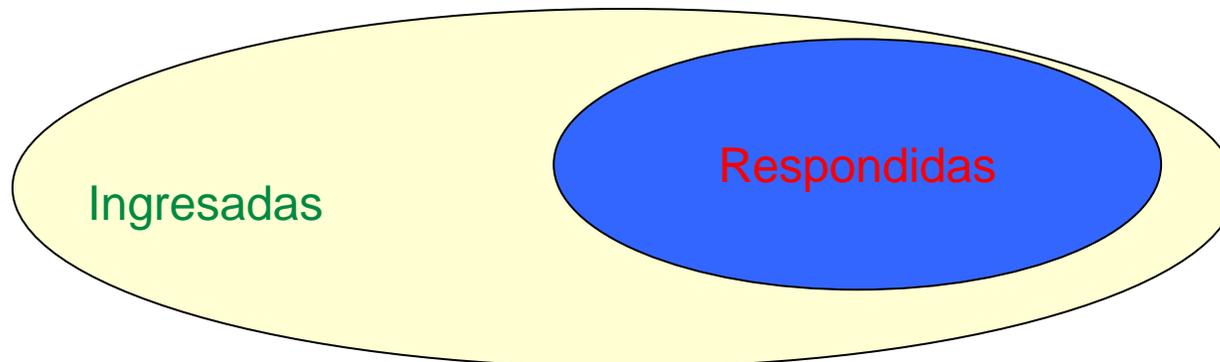
Indica la relación

Porcentaje de solicitudes respondidas respecto de las solicitudes ingresadas

Variables

Variable 1: solicitudes **respondidas** → **Numerador**

Variable 2: solicitudes **ingresadas** → **Denominador**



Fórmula de cálculo

Fórmula:

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100$$

$$\left[\frac{\text{Total de solicitudes respondidas en el año t}}{\text{Total de solicitudes ingresadas en el año t}} \right] * 100$$

Fórmula de cálculo

Tipos de fórmulas más usadas

- ✓ Porcentaje (proporciones)
- ✓ Tasa de variación
- ✓ Razón o promedio
- ✓ Índices

1. Porcentajes (cobertura, focalización, etc.)

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

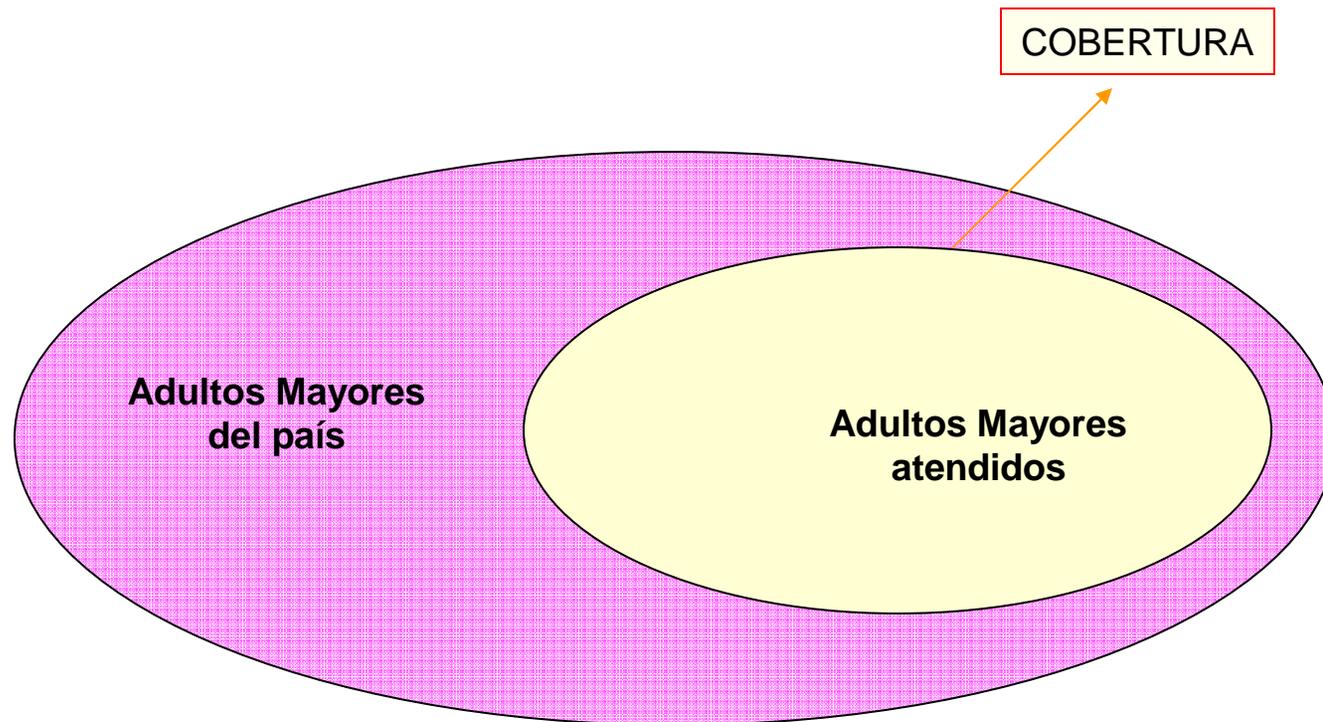
$$\left[\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)

Cobertura:

“Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores”

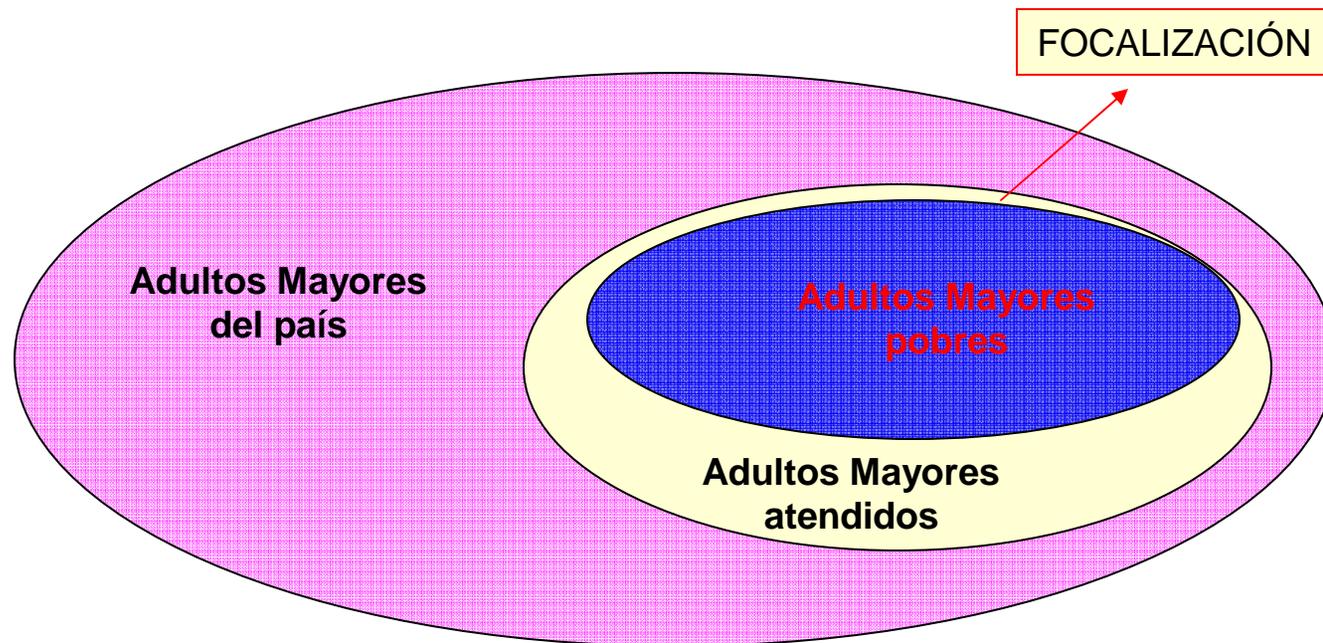
(Total de adultos mayores atendidos / Total de adultos mayores del país)*100



Focalización:

“Porcentaje de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza”

$(\text{Total de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza} / \text{Total de adultos mayores atendidos}) * 100$



Calidad del servicio:

Porcentaje de Jefes de Departamento de los Servicios Estatales de Telesecundaria (SETS) que se consideran satisfactorio el servicio educativo

$$PS_{sets} = \left(\frac{SetsS}{Tsets} \right) \times 100$$

PSsets = Porcentaje de Servicios Educativos de Telesecundaria Satisfechos con el fortalecimiento de la telesecundaria

SetsS = Servicios Educativos de Telesecundaria que consideran satisfactorio el fortalecimiento a la Telesecundaria

Tsets = Total de Servicios Educativos de Telesecundaria

Tasa de variación

Razón entre una **misma variable** pero en **periodos diferentes**

$$\left\{ \left[\frac{\text{variable año t}}{\text{Variable año t-1}} \right] - 1 \right\} * 100 = \left\{ \frac{\text{variable año t} - \text{variable año t-1}}{\text{variable año t-1}} \right\} * 100$$

= X por ciento

Tasa de variación

Ejemplo:

Tasa de variación de las exportaciones del país

$$\{(\text{Total exportaciones año } t / \text{Total exportaciones año } t-1) - 1\} * 100$$

Razón o Promedio (tiempos promedio, costos promedio, etc)

Relación entre **dos variables** con **distinta unidad** de medida

$$\left[\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right]$$

= unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador

Razón o Promedio (tiempos promedio, costos promedio, etc)

Ejemplo:

Tiempo promedio de tramitación de solicitudes

Tpo. Solicitud 1 + Tpo. Solicitud 2 + + Tpo. Solicitud n

Total de solicitudes tramitadas

Sumatoria de tiempos de tramitación de cada solicitud / Total de solicitudes tramitadas = tiempo promedio por solicitud

Razón o Promedio (tiempos promedio, costos promedio, etc)

Ejemplo:

Promedio de alumnos por profesor de educación media

$$\frac{\text{Total de alumnos de educación media en el año}}{\text{Total de profesores de educación media en el año } t} = \text{Alumnos promedio por profesor}$$

Índices

Permiten medir la **evolución** de **una variable** en el tiempo, a partir de un valor base.

Ejemplo, Índice de Remuneraciones

Promedio anual de remuneraciones año base: 5.000

Promedio anual de remuneraciones año t: 5.350

Índice año base: $(\text{Valor año base} / \text{valor año base}) * 100$

$$= (5.000 / 5.000) * 100 = 100$$

Índice año t: $(\text{Valor año t} / \text{valor año base}) * 100$

$$= (5.350 / 5.000) * 100 = 107$$

Índices

Promedio anual de remuneraciones año t+1: 5.885

Índice año t+1: $(\text{Valor año t+1} / \text{valor año base}) * 100$

$$= (5.885 / 5.000) * 100 = 117,7$$

Valor índice:

Año t+1 = 117,7

Año t = 107,0

Año base = 100,0

Índices

Promedio anual de remuneraciones año n:

$$\text{Índice año n} = (\text{Valor año n} / \text{valor año base}) * 100$$

Ejemplo de indicadores de Actividades

Porcentaje de cumplimiento del plazo normativo para la atención de las solicitudes dictaminadas de los Fondos de Aseguramiento

Programa de Apoyo a los Fondos de Aseguramiento Agropecuario

Fórmula de cálculo:

(Total de solicitudes dictaminadas dentro del plazo en el año t / Total de solicitudes dictaminadas en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Actividades

Porcentaje de proyectos validados con relación al total de proyectos recibidos completos

Programa de Coinversión Social

Fórmula de cálculo:

(Total de proyectos validados en el año t / Total de proyectos completos recibidos en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Actividades

Porcentaje de alumnos que cumplen requisitos

Programa Nacional de Becas y Financiamiento

Fórmula de cálculo:

(Total de alumnos que cumplen requisitos en el año t / Total de alumnos que postulan en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Componentes:

Porcentaje de familias beneficiadas en la modalidad de ampliación y mejoramiento

Programa de Ahorro y Subsidio para la Vivienda "Tu casa"

Fórmula de cálculo:

(Total de familias beneficiadas en la modalidad de ampliación y mejoramiento en el año t / Total de familias que cumplen requisitos en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentajes

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Componentes:

Costo promedio del sistema pozo-equipos electromecánicos de bombeo

Programa de Uso Eficiente del Agua y la Energía Eléctrica

Fórmula de cálculo:

(Sumatoria del costo de cada sistema pozo-equipos electromecánicos de bombeo instalado en el año t / Total de sistemas pozo-equipos electromecánicos de bombeo instalados en el año t) * 100

Unidad de medida: pesos

Sentido de medición: descendente

Dimensión: eficiencia

Ejemplo de indicadores de Componentes:

Porcentaje de IES que ejecutan proyectos financiados por el FOMES

Programa Fondo de Modernización para la Educación Superior

Fórmula de cálculo:

$(\text{Total de IES que ejecutan proyectos financiados por el FOMES en el año } t / \text{Total de IES del país en el año } t) * 100$

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Propósito:

Porcentaje de la población que cuenta con agua desinfectada para su consumo

Programa Agua Limpia

Fórmula de cálculo:

(Total de población que cuenta con agua desinfectada para su consumo en el año t / Total de población del país en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Propósito:

Sobrevivencia de las MIPYMES atendidas por el Fondo PYME para su creación

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)

Fórmula de cálculo:

$$\left(\frac{\text{Total de MIPYMES atendidas por el Fondo PYME que se consolidan}}{\text{Total de MIPYMES atendidas por el Fondo PYME}} \right) * 100$$

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplo de indicadores de Propósito:

Porcentaje de IES Públicas con programas educativos acreditados

Fondo de Inversión de Universidades Públicas Estatales con Evaluación de la ANUIES

Fórmula de cálculo:

$(\text{Total de IES Públicas con programas educativos acreditados en el año } t / \text{Total de IES Públicas del país en el año } t) * 100$

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplos de indicadores de Fin:

Cambio porcentual en el impacto en la calidad de vida del grupo tratamiento (beneficiarios) respecto al grupo control (no beneficiarios)

Programa de Ahorro y Subsidio para la Vivienda "Tu casa"

Fórmula de cálculo:

(Variación del Índice de calidad de vida de beneficiarios del programa en el año t / Variación del Índice de calidad de vida del grupo de control en el año t) *100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplos de indicadores de Fin:

Porcentaje de proyectos que contribuyen a la construcción de capital social con relación al total de proyectos apoyados por el Programa de Coinversión Social

Programa de Coinversión Social

Fórmula de cálculo:

(Total de proyectos que contribuyen a la construcción de capital social en el año t / total de proyectos apoyados por el programa en el año t) * 100

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Ejemplos de indicadores de Fin:

Impacto del Programa en el salario de las trabajadoras y los trabajadores capacitados

Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)

Fórmula de cálculo:

$\{(\text{Índice de remuneraciones en el año } t \text{ de trabajador(a)s capacitados por programa en el año } t-1 / \text{Índice de remuneraciones en el año } t-1 \text{ de trabajador(a)s capacitados por el programa en el año } t-1) - 1\} * 100$

Unidad de medida: porcentaje

Sentido de medición: ascendente

Dimensión: eficacia

Desagregación por Sexo

Porcentaje de personas pobres del país

Distribución de pobreza por sexo:

- $(\text{Total hombres pobres} / \text{Total personas pobres}) * 100$
- $(\text{Total mujeres pobres} / \text{Total personas pobres}) * 100$

Porcentaje de pobreza según sexo:

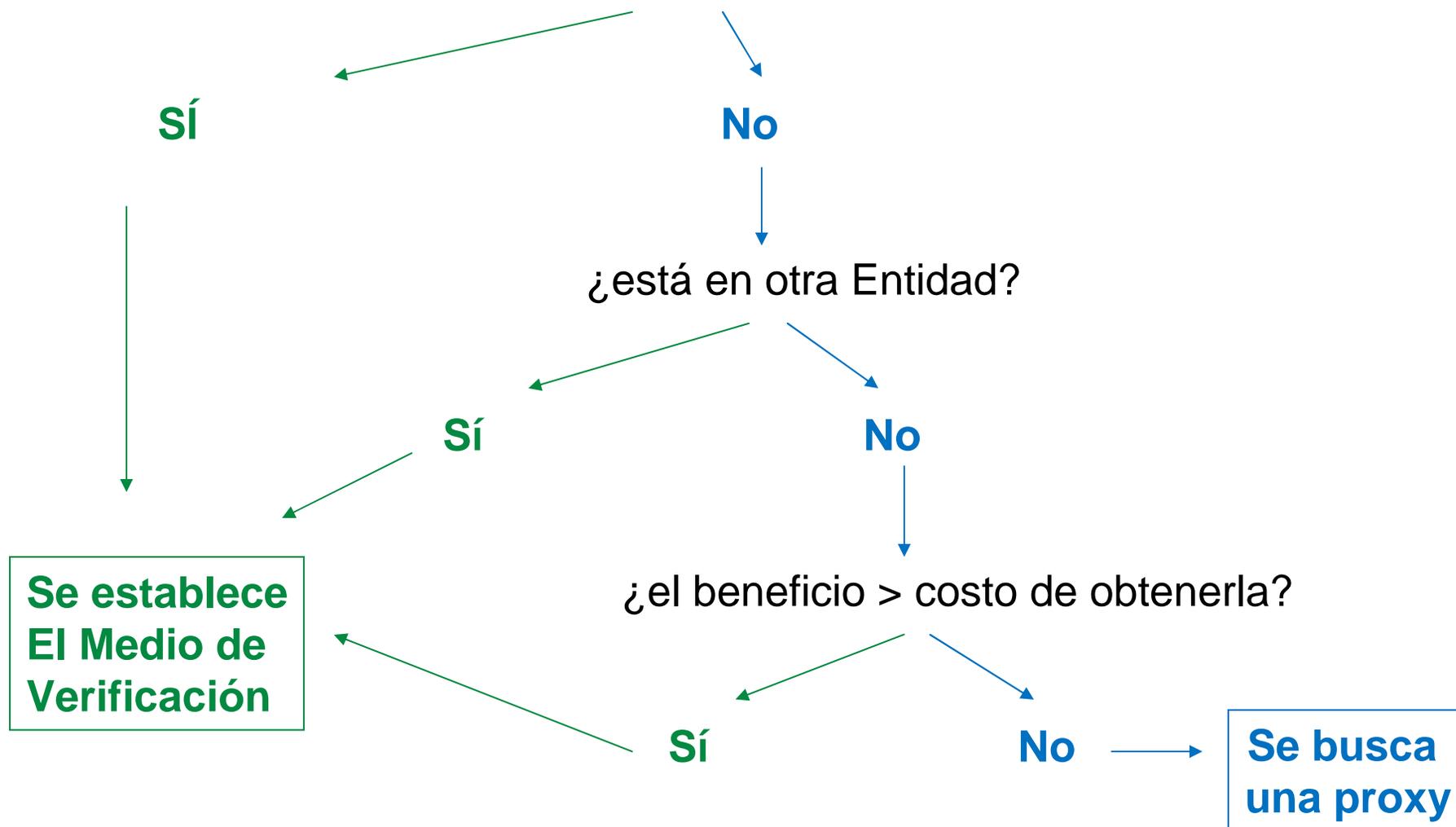
- $(\text{Hombres pobres} / \text{Total hombres}) * 100$
- $(\text{Mujeres pobres} / \text{Total mujeres}) * 100$

PASO 4:

Establecer Medios de Verificación

Determinación de Medios de Verificación

Para cada indicador, ¿está disponible la información en mi programa?



Medios de Verificación

- ✓ Información contable-presupuestaria
- ✓ Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- ✓ Encuestas, estudios especiales
- ✓ Benchmarking, etc.

Medios de Verificación

Para posteriormente **verificar el cumplimiento** de las metas

- ✓ Registros de la institución
- ✓ Estadísticas oficiales
- ✓ Encuestas (externas)

Segundo Taller

- Construcción de fórmulas de los indicadores
- Definición de medios de verificación

PASO 5:

Validar técnicamente los Indicadores propuestos

Cada indicador propuesto debe ser validado técnicamente, según los siguientes criterios:

Claridad: debe ser preciso e inequívoco

¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

Porcentaje de alumnos que presentan rendimiento favorable

NO

Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del objetivo

¿Permite verificar el logro del objetivo?

Porcentaje del total de estudiantes que superan el valor medio de nota de las pruebas nacionales de las materias básicas

SI

Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable

¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

Porcentaje de padres y apoderados que participan más de una hora al día apoyando los deberes de sus hijos

???

Monitoreable: debe poder sujetarse a una verificación independiente

¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?

Adecuado: debe medir el desempeño

PROPOSITO
Dar certeza a la sociedad de que quienes se ostentan como profesionistas cumplieron con la formación académica necesaria y los requerimientos legales para ejercer la profesión.

¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?
Porcentaje de cédulas expedidas por la Dirección General de Profesiones

Depende del Objetivo !!

Por si solo NO

¿Es suficiente para medir el aspecto del desempeño?

Aporte marginal: si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos

¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?

Paso 5: Validar los Indicadores

Indicadores	Claridad	Relevancia	Economía	Monito- reable	Adecuado	Aporte Marginal	¿Valida?
1.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2.	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No

PASO 6:

Establecer metas, línea base y frecuencia de medición

Las Metas constituyen la expresión **concreta y cuantificable** de los **logros** que se planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos previamente definidos.

Sentido de la Medición:

- **Ascendente** (cobertura, focalización, etc.)
- **Descendente** (tiempos de respuesta, tasas de enfermedades, etc.)

¿Qué es mejor como desempeño del Programa?

Importancia de las metas para el seguimiento (monitoreo) y evaluación

- ✓ Medición y evaluación
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Medidas correctivas

Evaluación

- La evaluación es la **comparación de los resultados** obtenidos con las metas establecidas. La evaluación puede ocurrir durante el periodo de ejecución (evaluación contingente) o al finalizar dicho periodo (evaluación ex post).

Retroalimentación

- Los resultados de las evaluaciones se comunican a los encargados del programa y a la Dirección, a fin de que estén informados respecto al grado de avance de las metas planteadas y, en caso de producirse desviaciones importantes respecto a lo programado, se acuerden las medidas correctivas que se adoptarán.

Medidas correctivas

- Las medidas correctivas pueden consistir en cambios en los programas, cambio en las metas, nuevas asignaciones o recortes de los recursos presupuestarios, revisión de las tareas contenidas en los programas, etc.

Indicador y meta

- El resultado de la medición del indicador entrega un “valor”.
- Este valor se compara con la meta establecida para el indicador.
- La comparación permite establecer un juicio respecto del desempeño del Programa.

Ejemplo

- Indicador: Porcentaje de gastos administrativos del Programa
- Valor del indicador: 15%
- Meta del indicador: 20%
- Valor del indicador de Programa similar: 10%

Juicios:

- Cumplí la meta.
- Estoy por sobre el valor de un programa similar

Requisitos de las metas

- ✓ Su establecimiento debe considerar **diferentes parametros** (desempeño histórico, programas similares, estándares)
- ✓ Deben ser **posibles de cumplir** por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles
- ✓ Su logro debe **depender de la institución** (establecer supuestos)

Requisitos de las metas

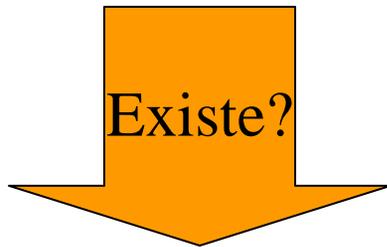
- ✓ Deben establecerse para ser cumplidas en un **plazo** determinado
- ✓ Deben expresar claramente el **ámbito geográfico** que cubre
- ✓ Deben ser **conocidas y acordadas** con los ejecutores de un programa (establecer los responsables por el cumplimiento)

Para establecer la meta se deben considerar diferentes parámetros

- ✓ Línea base y desempeño histórico
- ✓ Desempeño de instituciones similares (benchmarking)
- ✓ Estándares aplicados a normas técnicas

Pasos para determinar una meta

- Identificar la línea base



- Se toma como referencia el actual desempeño



Se construye:iii

- Programas similares

- Estándar técnico

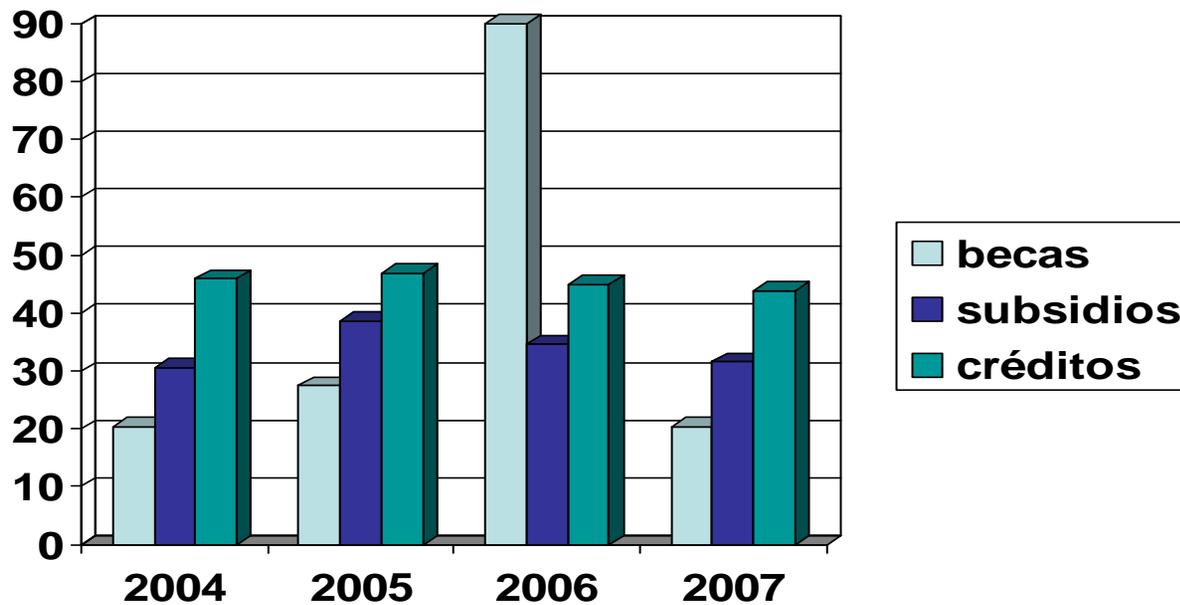
Meta	
Indicador	Año t
% de alumnos egresados	60%

¿Qué es la línea base?

- Dato que se tomará como **inicio** para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.
- Para indicadores nuevos, podría suceder que **no exista** un valor base, por lo cual debe ser **estimado**.
- Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el **último dato** obtenido.

¿Dónde estamos ahora?

¿Cómo hemos estado antes?



¿Cuan lejos
queremos y
podemos llegar?

Considerar el nivel de desempeño de las metas a **nivel nacional / local**

- El tiempo de respuesta de la entrega de los pasaportes será el mismo en el país, en el Estado o en una determinada Región.
- Los kilómetros de vías reparadas serán un promedio nacional o en un tramo específico.

Las metas deben tener asignados **responsables** por su cumplimiento a nivel de la organización

- Debe quedar claramente establecido cual es la Unidad, Área, Dirección, que es **responsable** por el **cumplimiento de la meta**, aún cuando otras áreas intervengan con producción intermedia o final.

Problemas frecuentes cuando se establecen las metas

- No existen o no se construyen los medios de verificación
- Los supuestos no son pertinentes (se imputan aspectos que la institución sí controla)

- La evaluación (el juicio sobre el desempeño no es confiable)
- Las metas estimulan un desempeño poco innovador y desafiante

Problemas frecuentes cuando se establecen las metas

- No existen datos disponibles para estimar la línea base
- La institución desconoce estándares de entidades similares
- Se desconoce la población objetivo y potencial

- Riesgo de sobre o subvalorar la meta
- No es posible evaluar respecto de las mejores prácticas (**autocomplacencia**)
- La meta no permite monitorear el avance hacia el cumplimiento del objetivo (y por lo tanto no se pueden tomar decisiones adecuadas)

Problemas frecuentes cuando se establecen las metas

- Subvaloración de las metas frente a un ambiente punitivo de la evaluación
- Trampa de la medición: se muestra como resultados (y se hace) solo lo que se puede medir

- Escasa utilidad para la toma de decisiones y mejora de la gestión
- No es posible avanzar hacia la mejora de los resultados relevantes para la organización y por ende para la ciudadanía

Supuestos

Factores externos no controlables por la institución:

- Tipo de cambio
- Ingresos esperados
- Tarifas
- Nivel de demanda de los ciudadanos
- Aprobación de procesos por entes externos
- Flujo de recursos internacionales

Deben ser muy concretos y no generales

Supuestos

Comprometo X meta siempre y cuando se cumplan los siguientes supuestos:

- Tipo de cambio no aumente más de 10%
- La solicitudes de tramitación no aumenten más de 15%

Considerar los supuestos no controlables por la institución

- Variaciones del **tipo de cambio**, o de determinados precios pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc
 - Aplicable a **recaudación** de ciertos tributos, **crecimiento**, etc.
 - Aplicable para la estimación de indicadores de **eficiencia** que miden la relación entre insumo (costos, mano de obra, etc) con los productos obtenidos.

Considerar los supuestos no controlables por la institución

Licitaciones que escapan al control de la institución, para lo cual se debe señalar que el producto o resultado prevé que la licitación estará **resuelta en una fecha determinada**.

- Aplicable a metas relacionadas con porcentajes de **planes de inversión** concluidos, o a la implementación de grandes proyectos, construcciones, etc

Considerar los supuestos no controlables por la institución

Provisión de **recursos internacionales**. Aquellos proyectos que dependen de desembolsos de cooperación o préstamos internacionales, debe señalarse la **fecha prevista de su disponibilidad**.

- Situaciones de orden **climático** que alteren el comportamiento de obras, actividades agrícolas, etc.

Considerar los supuestos no controlables por la institución

Resultados que dependen de **variables políticas**, tales como aprobación de tratados de libre comercio, reformas fiscales, o de otro tipo.

▪

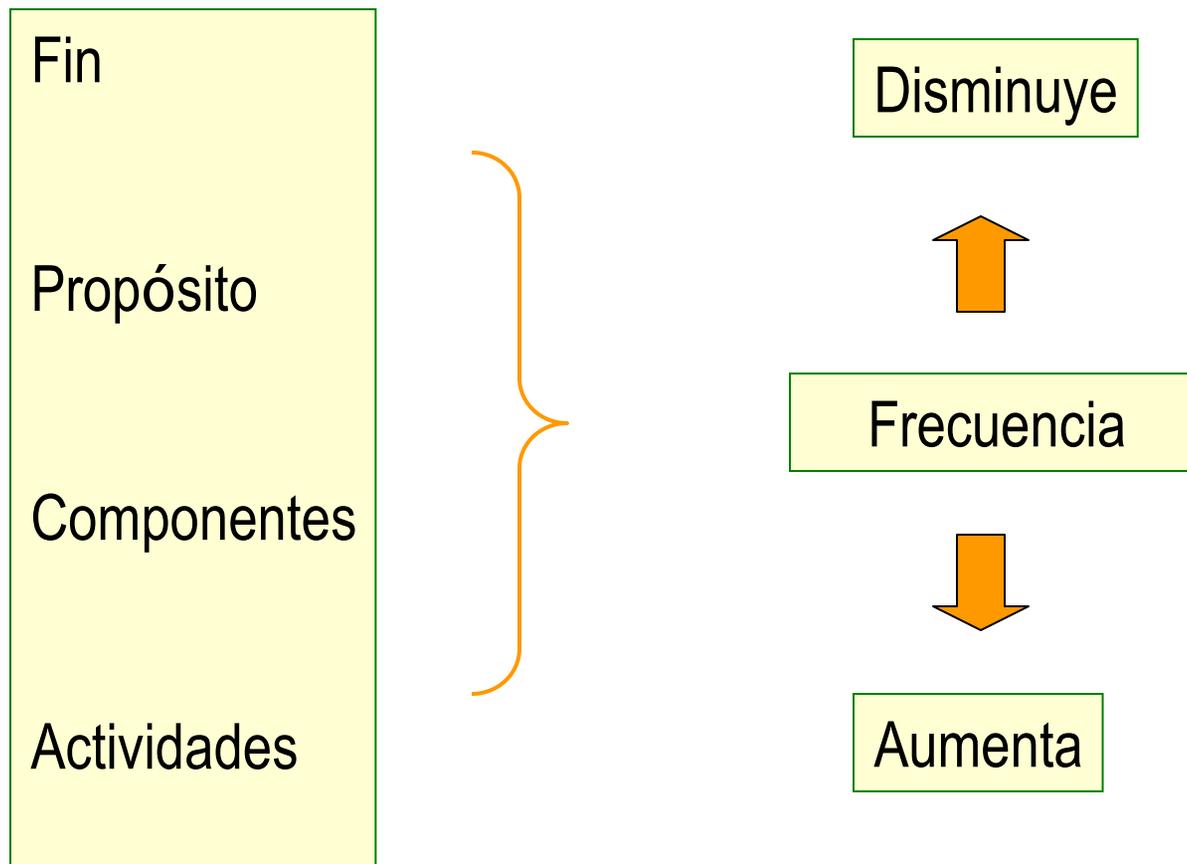
Resultados que dependen de **acciones coordinadas con otras instituciones** y que no exista el control para cambiar los cursos de acción de las otras entidades

Ejemplos de algunos aspectos sobre los cuales establecer Supuestos

- Situación macroeconómica
- Beneficiarios usan los componentes adecuadamente
- Se cumplen las responsabilidades de otros actores
- Otros estados o entidades destinan los recursos para lo que está establecido
- El presupuesto es entregado al programa en el tiempo establecido

Frecuencia

Depende de la disponibilidad de la información (Fuente de Información) y del nivel de los objetivos que se está midiendo



Factores que inciden en la frecuencia de medición de los indicadores

- Las necesidades de **uso de la información** generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones)
- **Tiempo estimado** en que se producirán los **resultados** del programa en los beneficiarios
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por **fuentes externas**
- **Compromisos** de cuenta pública o de informar resultados de la gestión (Secretaría de Hacienda)

Tercer taller

- Validación técnica de los indicadores
- Determinación de metas

La Ficha Técnica del Indicador

ANEXOS AL OFICIO CIRCULAR 907-A-1589

FORMATO DE LA FICHA TÉCNICA

1. Datos de identificación del programa ¹					
Programa presupuestario ^{1.1}		Identificador del programa			
Unidad responsable del programa presupuestario ^{1.2}					
Clasificación del programa presupuestario ^{1.3}					
Cobertura ^{1.4}					
Prioridades ^{1.5}					
Objetivo: (Fin, Propósito, Componente o Actividad) ^{1.6}					
2. Datos de identificación del indicador ²					
Nombre del indicador ^{2.1}		Identificador del indicador ^{2.2}			
Dimensión a medir ^{2.3}		Definición ^{2.3}			
Método de cálculo ^{2.4}		Unidad de medida ^{2.5}			
Desagregación geográfica ^{2.6}		Frecuencia de medición ^{2.7}			
3. Características del indicador					
Claridad ^{3.1}	Relevancia ^{3.2}	Economía ^{3.3}	Monitoreable ^{3.4}	Adecuado ^{3.5}	Aporte marginal ^{3.6}
Justificación de las características ^{3.7}					
Serie de información disponible ^{3.8}					
Responsable del indicador ^{3.9}					
4. Determinación de metas					
Línea base, valor y fecha (año y período) ^{4.1}			Meta y período de cumplimiento ^{4.2}		
Valor	Año	Período	Valor	Período de cumplimiento	
Comportamiento del indicador hacia la meta ^{4.3}			Parámetros de semaforización ^{4.4}		
Facilidad ^{4.5}			Verde	Amarillo	Rojo

ANEXOS AL OFICIO CIRCULAR 907-A-1589

E. Características de las variables (metadatos)	
Variables ^{5.1}	
Nombre ^{5.1.1}	Descripción de la variable ^{5.1.2}
Fuentes (medios de verificación) ^{5.1.3}	Unidad de medida ^{5.1.4}
Desagregación geográfica ^{5.1.5}	Frecuencia ^{5.1.6}
Método de recopilación de datos ^{5.1.7}	Fecha de disponibilidad de la información ^{5.1.8}
B. Referencias adicionales	
Referencia internacional ^{6.1}	Serie estadísticas ^{6.2}
Gráfico del comportamiento del indicador ^{6.3}	
Comentarios técnicos ^{6.4}	

¹ Identificadores generados por el sistema PIPP.

- Hace pública la forma de calcular el indicador => transparencia
- Comunica detalles técnicos que facilitan su cálculo

Elementos de la Ficha Técnica del Indicador

- a) Datos de identificación del programa presupuestario;
- b) Datos de identificación del indicador;
- c) Características del indicador;
- d) Determinación de metas;
- e) Características de las variables (metadatos), y
- f) Referencias adicionales

Datos de identificación del programa presupuestario

1. Datos de identificación del programa ¹	
Programa presupuestario ^{1.1} _____	Identificador del programa [*]
Unidad responsable del programa presupuestario ^{1.2} _____	
Clasificación del programa presupuestario ^{1.3} _____	
Cobertura ^{1.4} _____	
Prioridades ^{1.5} _____	
Objetivo: (Fin, Propósito, Componente o Actividad) ^{1.6} _____	

Datos de identificación del indicador

2. Datos de identificación del indicador ²		
Nombre del indicador ^{2.1}	Identificador del indicador*	
Dimensión a medir ^{2.2}	Definición ^{2.3}	
Método de cálculo ^{2.4}	Unidad de medida ^{2.5}	
Desagregación geográfica ^{2.6}	Frecuencia de medición ^{2.7}	

Características del indicador

3. Características del indicador					
Claridad ^{3.1}	Relevancia ^{3.2}	Economía ^{3.3}	Monitoreable ^{3.4}	Adecuado ^{3.5}	Aporte marginal ^{3.6}
Justificación de las características ^{3.7}					
Serie de información disponible ^{3.8}					
Responsable del indicador ^{3.9}					

Determinación de metas

4. Determinación de metas				
Línea base, valor y fecha (año y periodo) ^{4.1}			Meta y periodo de cumplimiento ^{4.2}	
Valor	Año	Periodo	Valor	
			Periodo de cumplimiento	
Comportamiento del indicador hacia la meta ^{4.3}			Parámetros de semaforización ^{4.4}	
			Verde	Amarillo
				Rojo
Factibilidad ^{4.5}				

Características de las variables

5. Características de las variables (metadatos)	
Variables ^{5.1}	
Nombre ^{5.1.1}	Descripción de la variable ^{5.1.2}
Fuentes (medios de verificación) ^{5.1.3}	Unidad de medida ^{5.1.4}
Desagregación geográfica ^{5.1.5}	Frecuencia ^{5.1.6}
Método de recopilación de datos ^{5.1.7}	Fecha de disponibilidad de la información ^{5.1.8}

Referencias adicionales

6. Referencias adicionales	
Referencia internacional ^{6.1}	Serie estadística ^{6.2}
Gráfica del comportamiento del indicador ^{6.3}	
Comentarios técnicos ^{6.4}	

Cuarto Taller

- Completar la Ficha Técnica de un Indicador

Datos útiles

- Base de indicadores ILPES/CEPAL
<http://sws.eclac.cl/indicadores>
- Sitio web ILPES: www.ilpes.cl
- Sitio web CONEVAL: www.coneval.gob.mx

- Correo Profesora Marianela Armijo:
marianela.armijo@cepal.org
- Correo profesor Eduardo Aldunate:
eduardo.aldunate@cepal.org