



Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental



Gobierno del Estado de Veracruz de
Ignacio de la Llave
Secretaría de Finanzas y Planeación
Dirección Regional Oriente
Coordinación Estatal de Veracruz
20,21 y 22 de marzo de 2019



Contenido

Primera parte:

1. Introducción
2. Clarificación de expectativas
3. Las nuevas herramientas de la gestión pública
4. Estructura del Sistema de Planeación
5. Construcción de indicadores:
 - 5.1. Enfoque
 - 5.2. Selección y análisis de objetivos
 - 5.3. Despliegue de objetivos
 - 5.4. Relación entre objetivos e indicadores
 - 5.5. Identificación del resultado clave
 - 5.6. Determinación de la dimensión a medir



¿En qué instancias se promueve la generación y uso de indicadores?



• Organismos internacionales

- Integran y estiman indicadores para monitorear fenómenos de interés mundial y regional.
- Proponen estándares para que los países generen sus propios indicadores sobre temas relevantes.
- Promueven el establecimiento de compromisos de los países para diseñar políticas públicas sobre problemas relevantes y alcanzar objetivos y metas específicas, medibles a través de indicadores.

• Oficinas nacionales de estadística

- Generan indicadores sobre los temas relevantes que cubren.

• Sector académico

- Producen indicadores para fines de investigación.



¿En qué instancias se promueve la generación y uso de indicadores?



Organismos no gubernamentales

- Generan indicadores sobre transparencia y corrupción del sector público y respecto a incidencia delictiva, entre otros temas.

Gobiernos

- Elaboran indicadores para apoyar el proceso de planeación, evaluar la gestión pública y el ejercicio del presupuesto

Sector privado

- Producen indicadores sobre competitividad y otros temas



Utilidad

A través del Taller se logra:

- **Construir y alinear** indicadores de gestión de acuerdo a los Modelos de Planeación de la dependencia.
- **Identificar, construir o seleccionar** indicadores apropiados para diferentes usos y usuarios.
- **Dar sentido** a la generación de indicadores de gestión.
- **Distinguir** entre los indicadores útiles para el seguimiento, el control y la evaluación.
- **Construir condiciones** para desarrollar un medio de control interno (**tablero de control**).





Objetivo del Taller

Compartir un esquema de referencia, experiencias, estrategias y metodología para la construcción de un Sistema de Indicadores de Gestión en el marco de las acciones de los **Comités Estatales de Información Estadística y Geográfica.**



Contenido del Taller

Primera parte:

1. Introducción
2. Clarificación de expectativas (Dinámica)
3. Las nuevas herramientas de la gestión pública
4. Estructura del Sistema de Planeación
5. Construcción de indicadores:
 - 5.1. Enfoque (ejercicio 1)
 - 5.2. Selección y análisis de objetivos (ejercicio 2)
 - 5.3. Despliegue de objetivos (ejercicio 3)
 - 5.4. Relación entre objetivos e indicadores (ejercicio 4)
 - 5.5. Identificación del resultado clave (ejercicio 5)
 - 5.6. Determinación de la dimensión a medir (ejercicio 6)

Segunda parte:

- 5.7. Identificación del indicador
- 5.8. Algoritmos
- 5.9. Determinación de metas
- 5.10. Análisis de fuentes de información
- 5.11. Ficha técnica





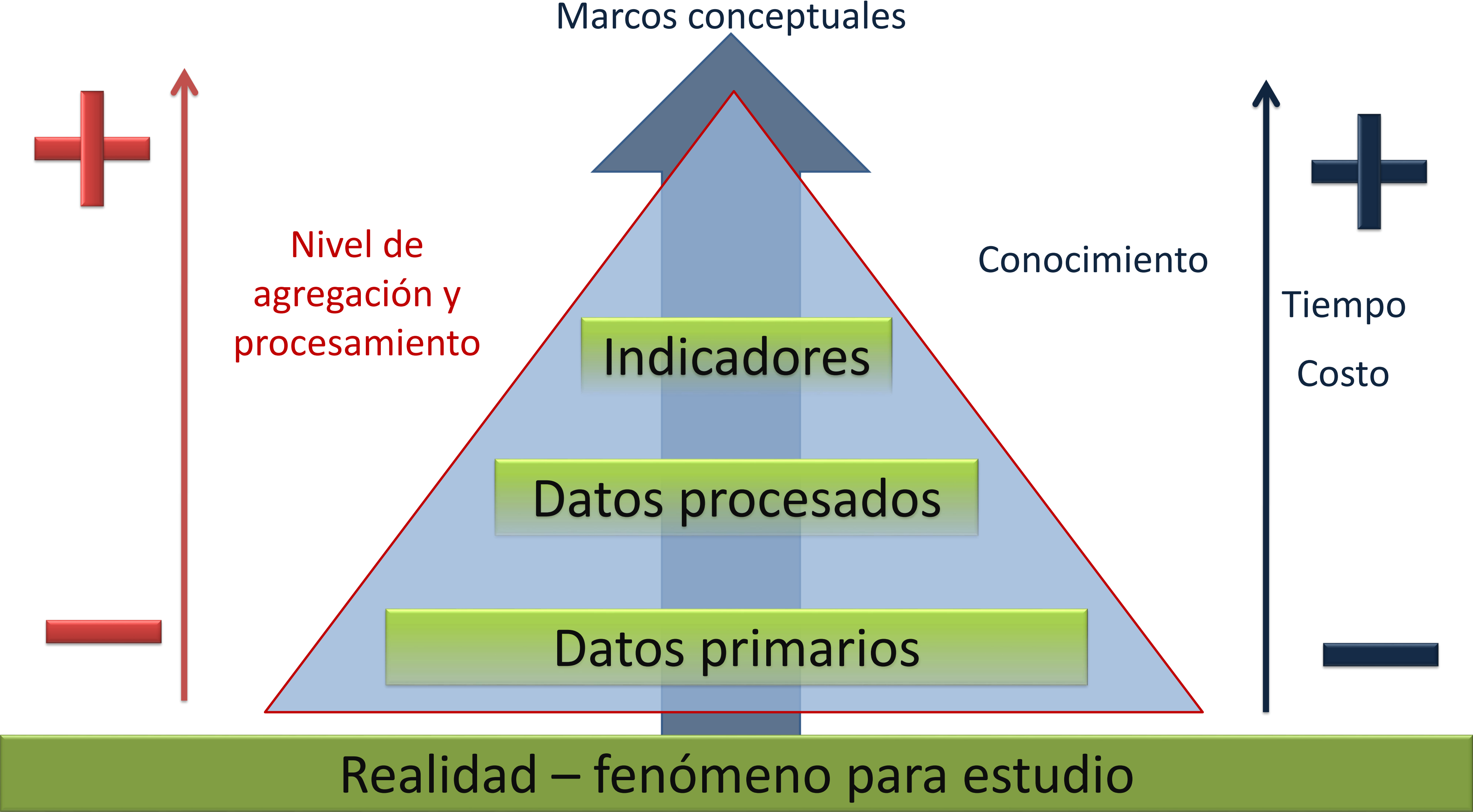
En atención a esta demanda, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en colaboración con los tres niveles de gobierno Federal, Estatal y Municipal, presenta el:



Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental



Selección de información



Nuevas situaciones requieren nuevas soluciones

en lo económico

- Sistema de Cuentas Nacionales.
- estabilidad macro-económica y sectorial
- Ocupación y remuneraciones
- inversión
- comercio exterior
- productividad y competitividad

en lo sociodemográfico

- población
 - viviendas
- educación, salud y cultura,
- distribución del ingreso
 - pobreza
- características de las localidades

Aplicaciones

- Diagnóstico.
- Planeación económica y social.
- Diseño, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Desarrollo de investigación y del conocimiento.
- Comparabilidad.
- Atención a compromisos internacionales

governabilidad

Indicadores

derechos humanos

- profesionistas e investigadores
- desarrollo e investigación
- tecnologías de la información y comunicaciones

- información geográfica
- recursos naturales
 - medio ambiente
 - indicadores de sustentabilidad

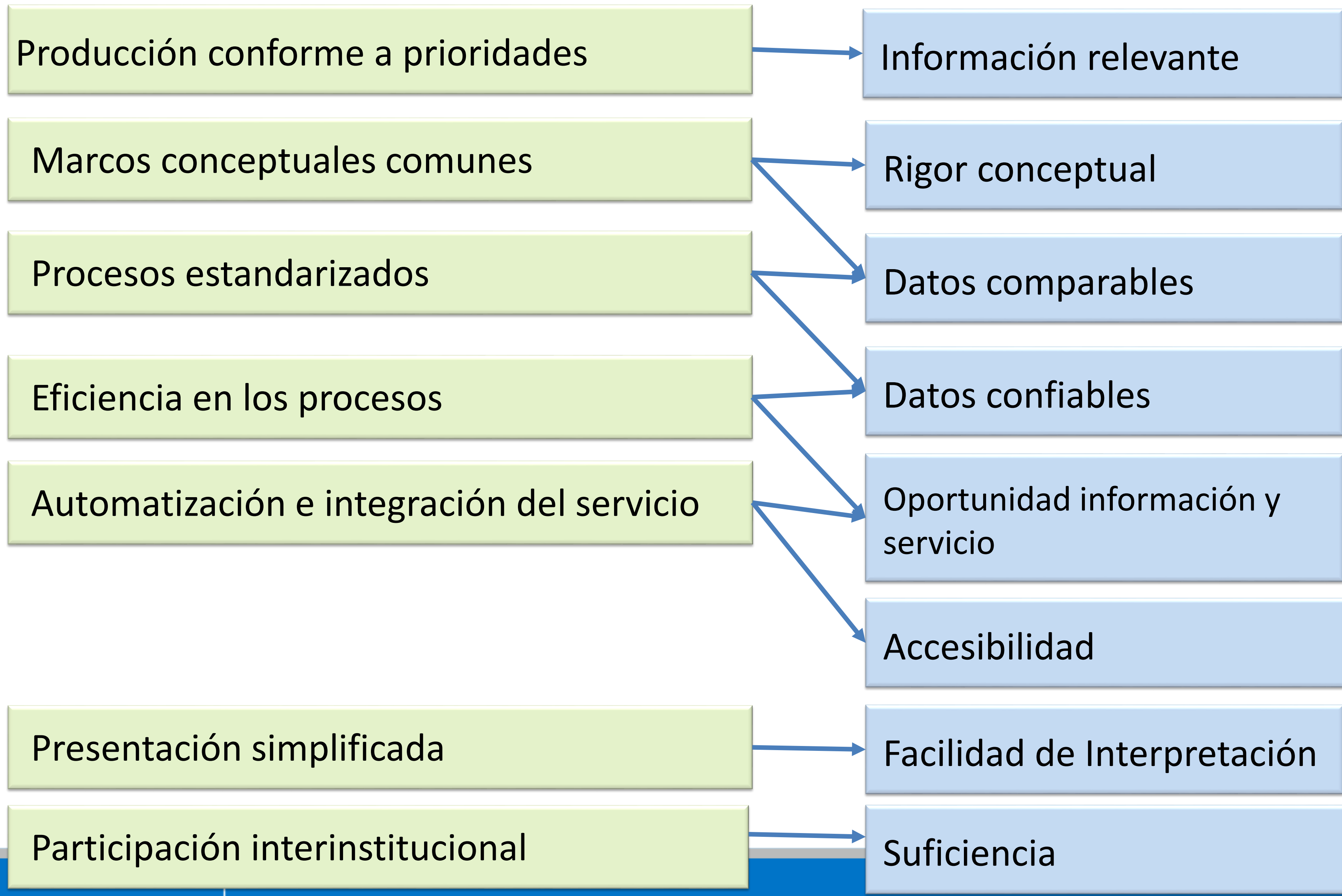
en ciencia y tecnología

en medio ambiente

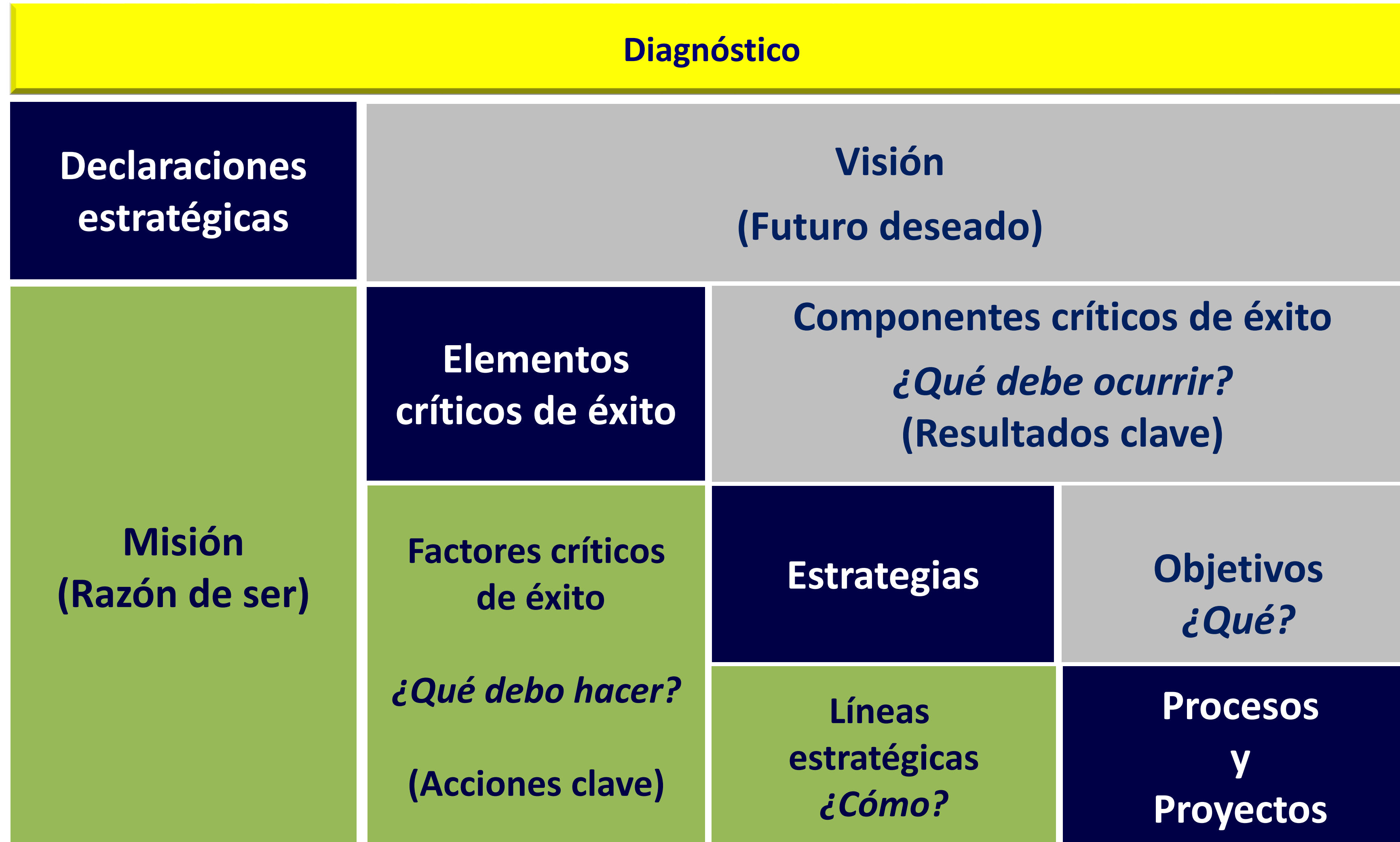
Con el propósito último de contribuir a **mejorar el nivel de vida de las personas** de México



Determinantes de la calidad de la información



Lógica general de la planeación estratégica



Temporalidad de los Sistemas de Planeación



¿Qué es un indicador?

Es una **variable** que establece una **relación** entre dos o más **datos** **significativos** de dominios semejantes o **diversos** y que proporciona **información** sobre el **estado** en que se encuentra un sistema.

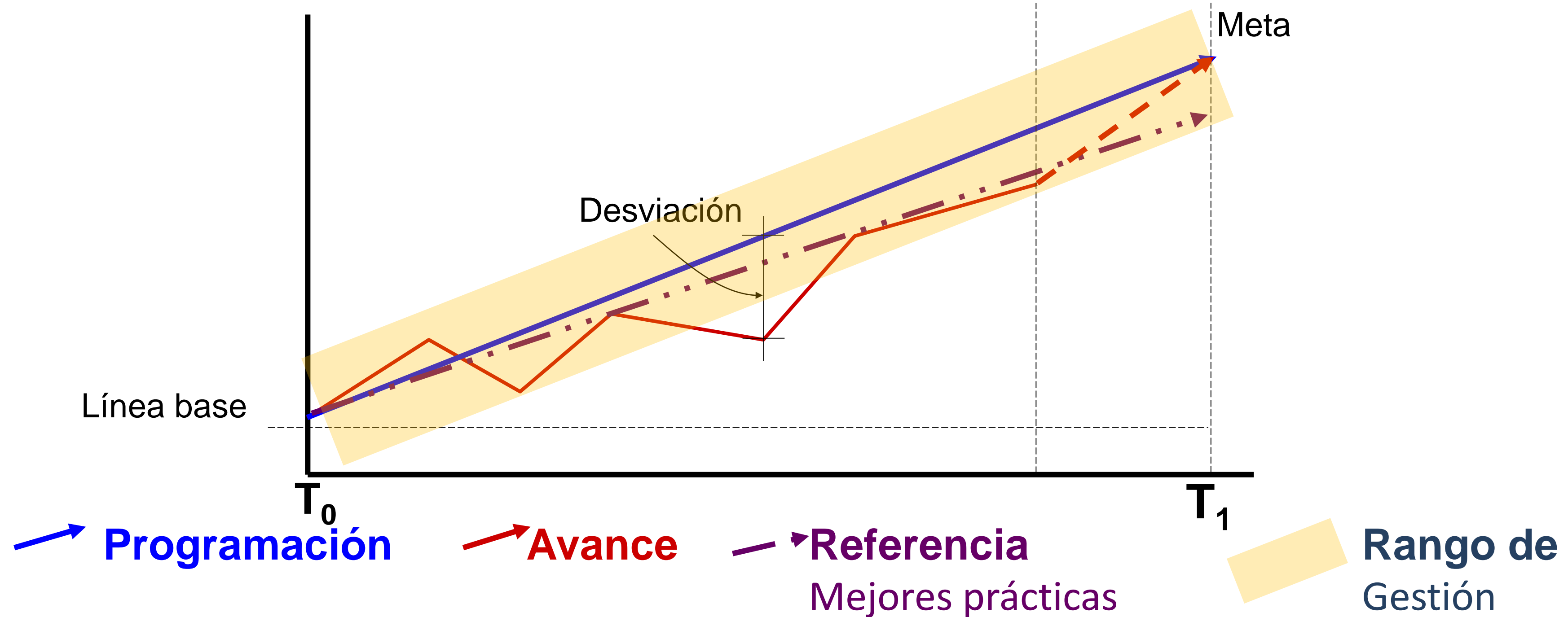


¿Para qué sirve un indicador?

- Instrumento para tomar **decisiones fundamentadas**
- Permite saber si estamos en la **trayectoria y con la dinámica** pertinente
- Forma parte de los instrumentos de **seguimiento y evaluación**
- Aporta elementos para la **planeación del periodo siguiente**



¿Qué información aporta un indicador de gestión?



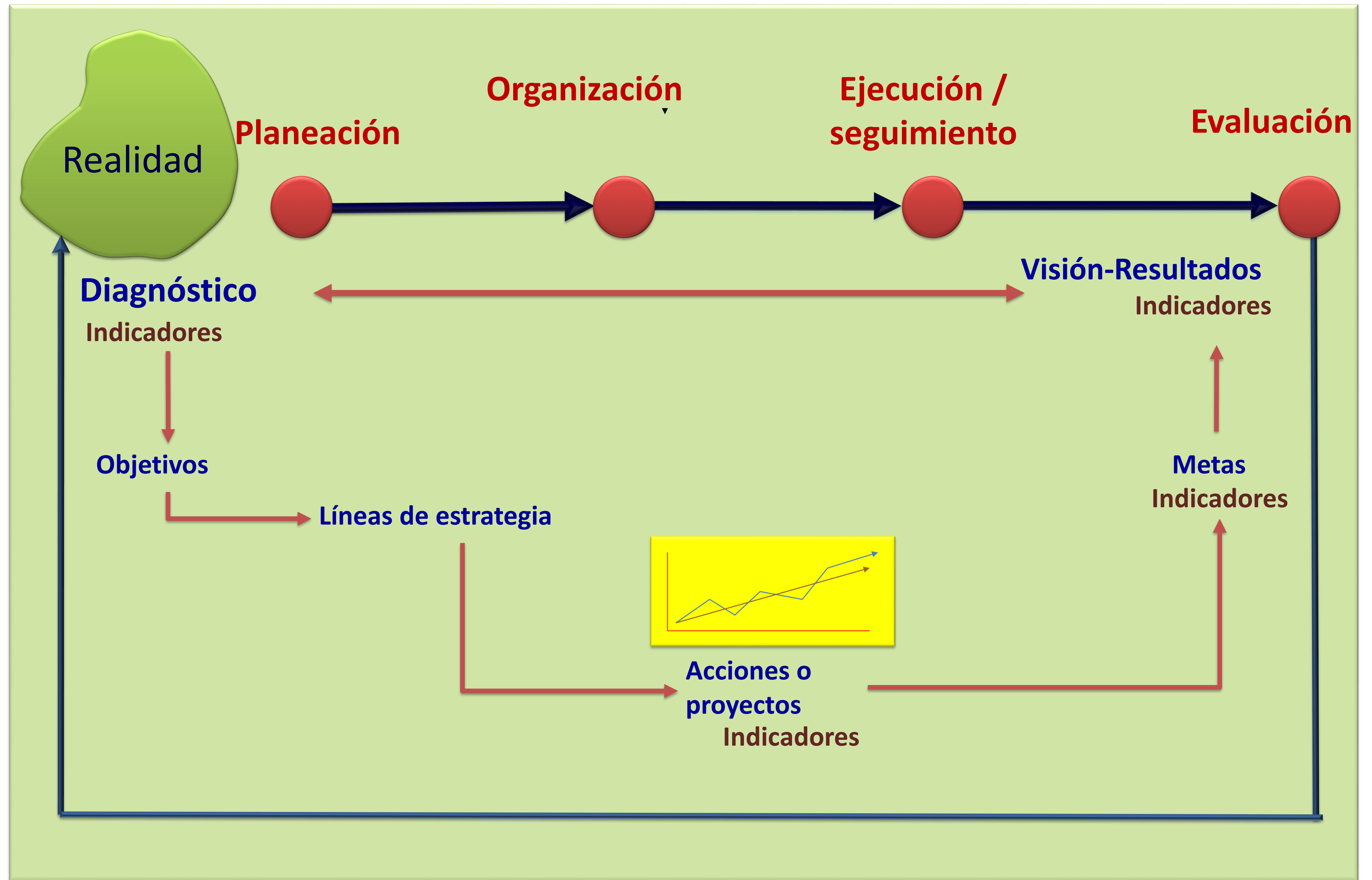
- ▶ Punto de arranque
- ▶ Comportamiento (dirección y ritmo)
- ▶ Comparación de avances vs. metas programadas
- ▶ Desviaciones que implican toma de decisiones
- ▶ Necesidad de implementar planes de contingencia



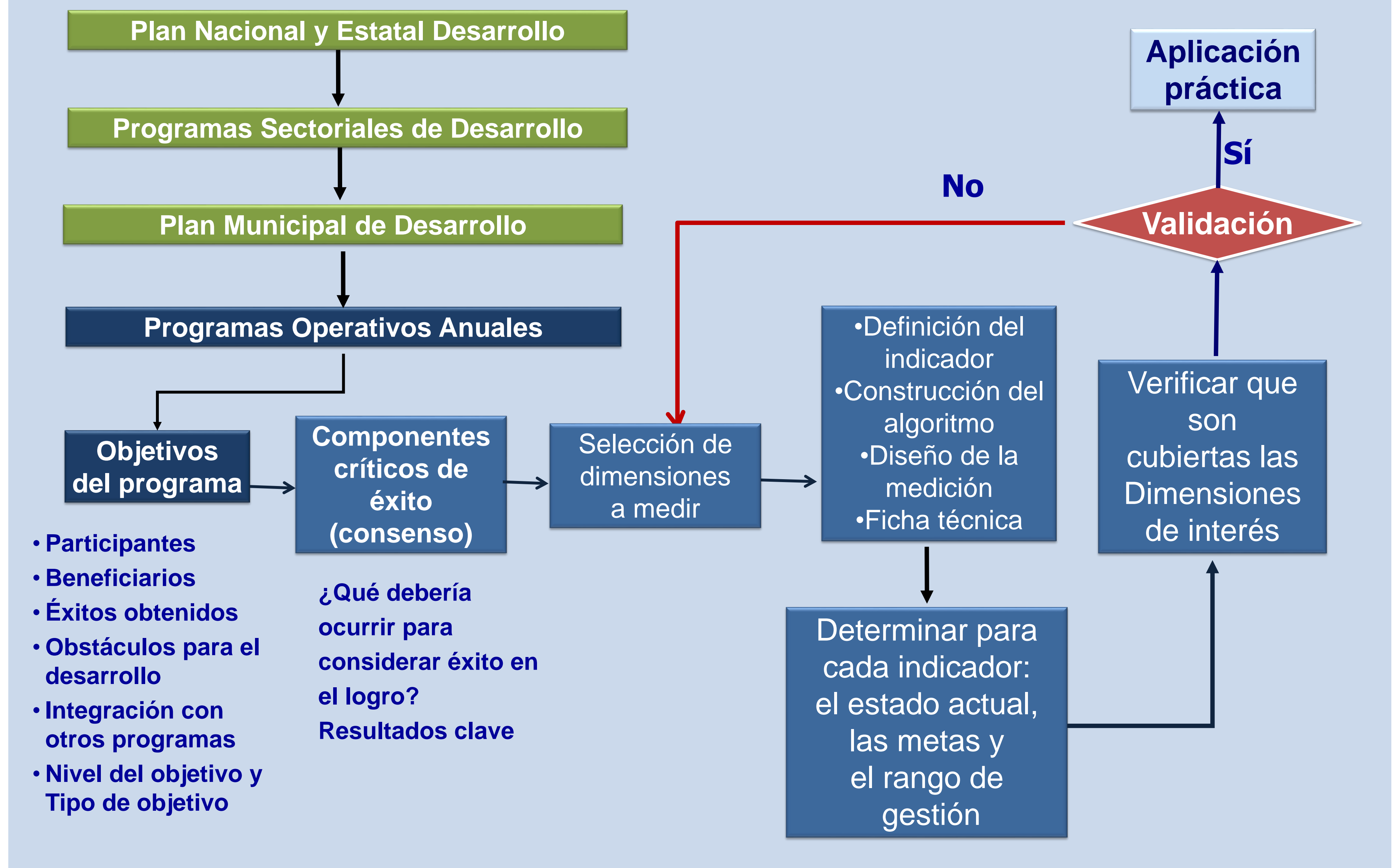
¿Quiénes participan en la construcción de los indicadores de gestión?



¿Qué se necesita medir?



Proceso general para la construcción de indicadores de gestión



¿Qué es un Objetivo?

Un **objetivo** es un enunciado breve que define en forma clara y específica **los resultados a lograr** en un campo de responsabilidad o área de trabajo señalado por el marco jurídico.

Los objetivos deben:

- Enfocar la actividad.
- Estar orientados a resultados.
- Constituir una idea singular.
- Ser factibles.
- Ser medibles.
- Estar bien contruidos.



Jerarquía de Objetivos

Los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos.-** Si tienen como origen un Plan Estatal de Gobierno y su horizonte es de largo plazo.
- **Tácticos.-** Si tienen como origen un programa sectorial, especial o institucional y su horizonte temporal es de mediano plazo.
- **Operativo.-** Si tienen como origen un programa operativo anual y su horizonte es de corto plazo.



Jerarquía de Objetivos

Nivel 1
Plan de
Desarrollo

Nivel 2
Programas
Sectoriales,
Regionales o
Especiales

Nivel 3
Programas
Operativos
Anuales

Estratégico

Táctico

Operativo



Más
estratégico

Más
operativo

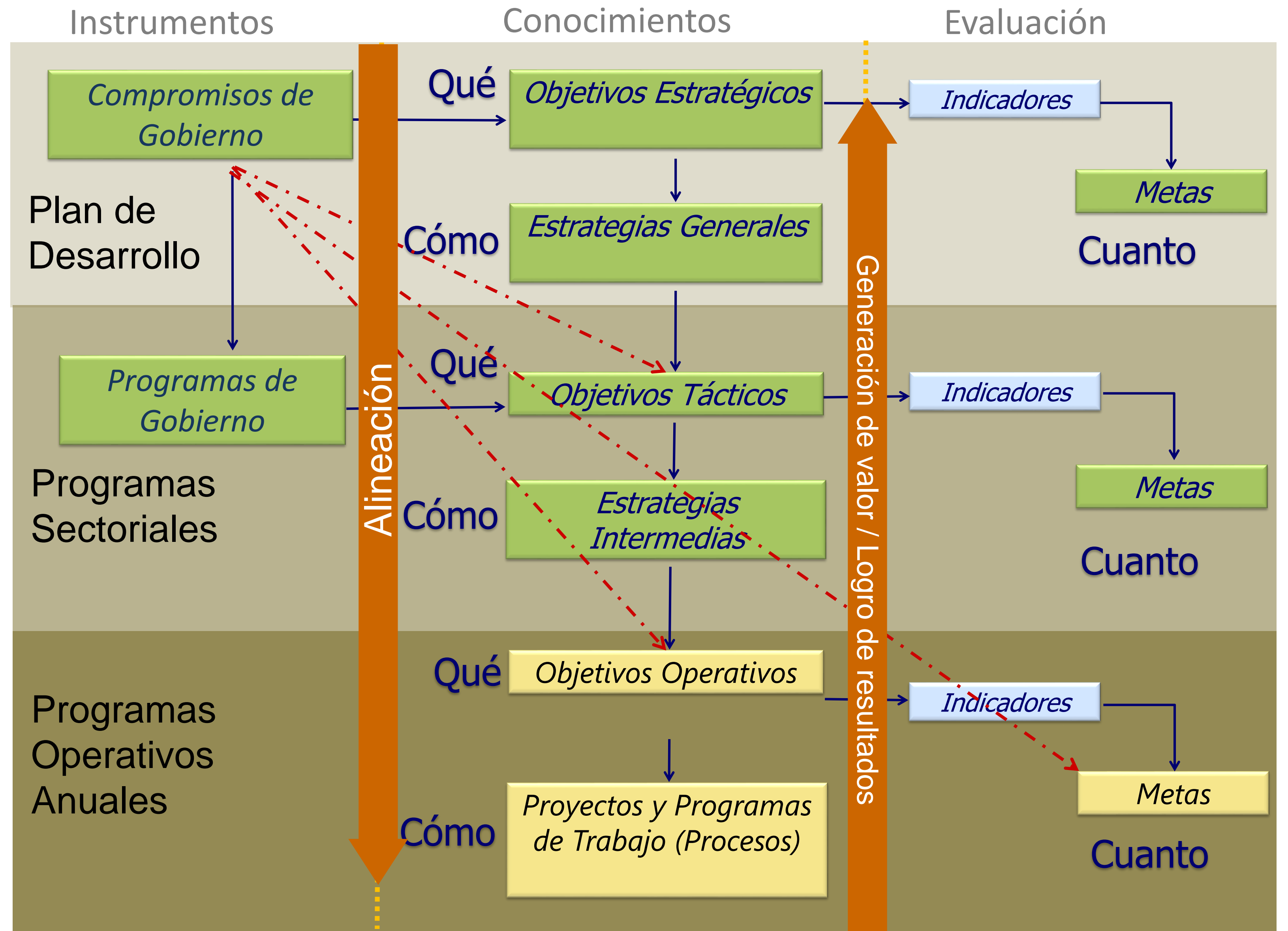
Jerarquía de Objetivos



Proceso de Despliegue

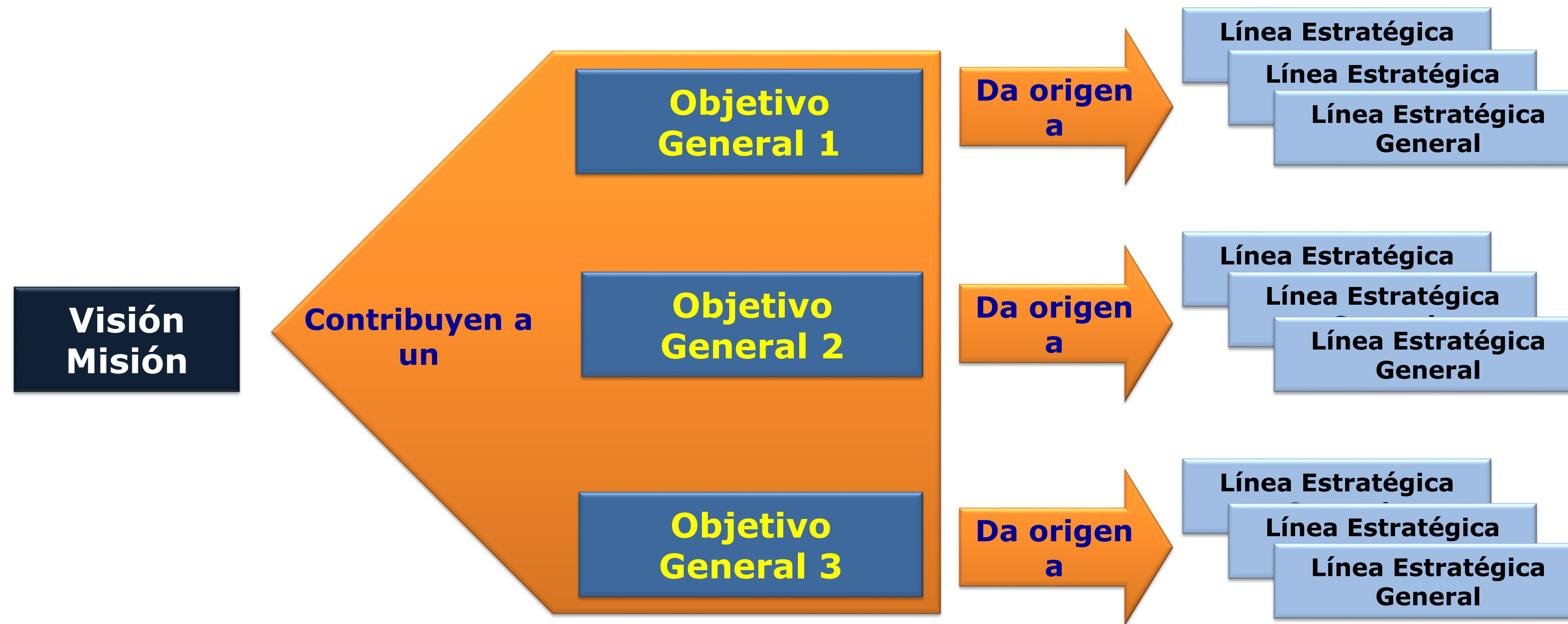


Estructura de planeación



Objetivos Generales

- Son **propósitos generales** de acción que **establecen un resultado a lograr**.
- Indican el **"qué"** se quiere lograr.



Sintaxis de Objetivos

Sintaxis de objetivos estratégicos y tácticos

El "Qué"

Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
<i>Aumentar</i>	<i>la cobertura</i>	<i>de la educación media superior</i>

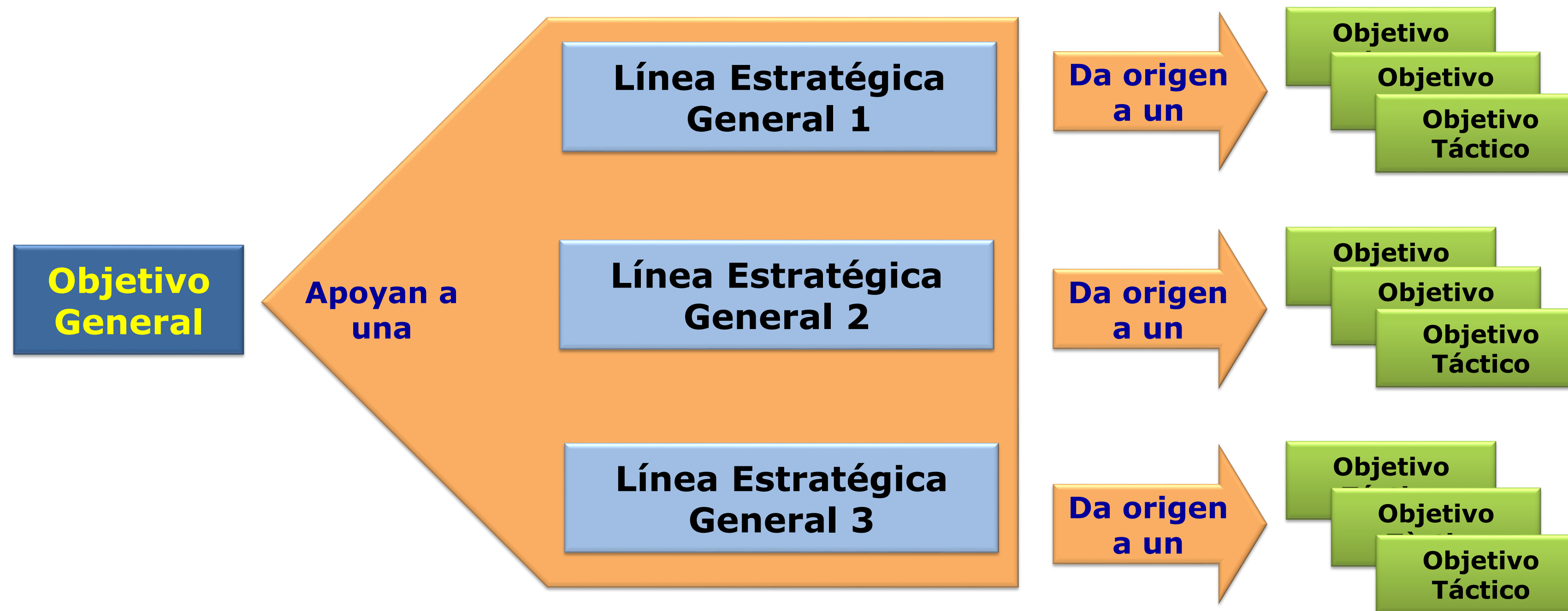
Preguntas de verificación:

	Preguntas de calidad	Si	No
1. Está orientado a resultados	¿Está definido claramente el propósito? El estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado		
2. Está bien construido	¿Incluye un verbo en infinitivo, un elemento a ser medido y área de enfoque?, conforme a las reglas de sintaxis.		
3. Es una idea singular	¿Constituye una idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en cada oración)?		
4. Se puede lograr	¿Se puede lograr?		
5. Se puede medir	¿Su progreso puede ser medido u observado?		



Líneas Estratégicas Generales

- Son lineamientos generales de acción que **establecen una dirección.**
- Indican el **"cómo"** lograr un Objetivo General.



Sintaxis de Estrategias

Generales, Intermedias o Líneas de Acción

- Son lineamientos generales de **acción que establecen una dirección.**
- Existen **varias** estrategias o líneas de acción **para un objetivo.**
- Deben:
 - ser **direccionales,**
 - **definir el cómo** alcanzar el objetivo, así como
 - **delimitar el enfoque y contexto** para tomar decisiones.

El "Cómo"

Sintaxis			
Verbo	Qué	Para quién	Por qué
<i>Ofrecer</i>	<i>apoyo económico</i>	<i>a los alumnos de educación media superior</i>	<i>para evitar deserción por motivos económicos</i>

	Preguntas para verificar la calidad	Sí	No
1. Direccional	¿Ofrece un camino claro o dirección a seguir?		
2. Bien construida	¿Satisface las reglas de sintaxis?		
3. "Cómo vs. "Qué"	¿Define el enfoque general o estrategia a seguir Para el "cómo" será alcanzado un objetivo?		
4. Apoya	¿Apoya la visión, visión y prioridades nacionales?		
5. Enfoque	¿Delimita el enfoque y provee el contexto para tomar decisiones?		



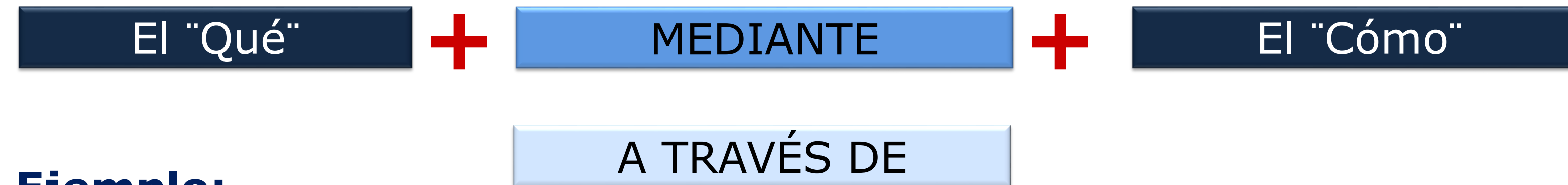
- Son **propósitos específicos** de acción que establecen **un resultado a lograr**.
- Indican el **“qué”** se quiere lograr.

Objetivos Operativos

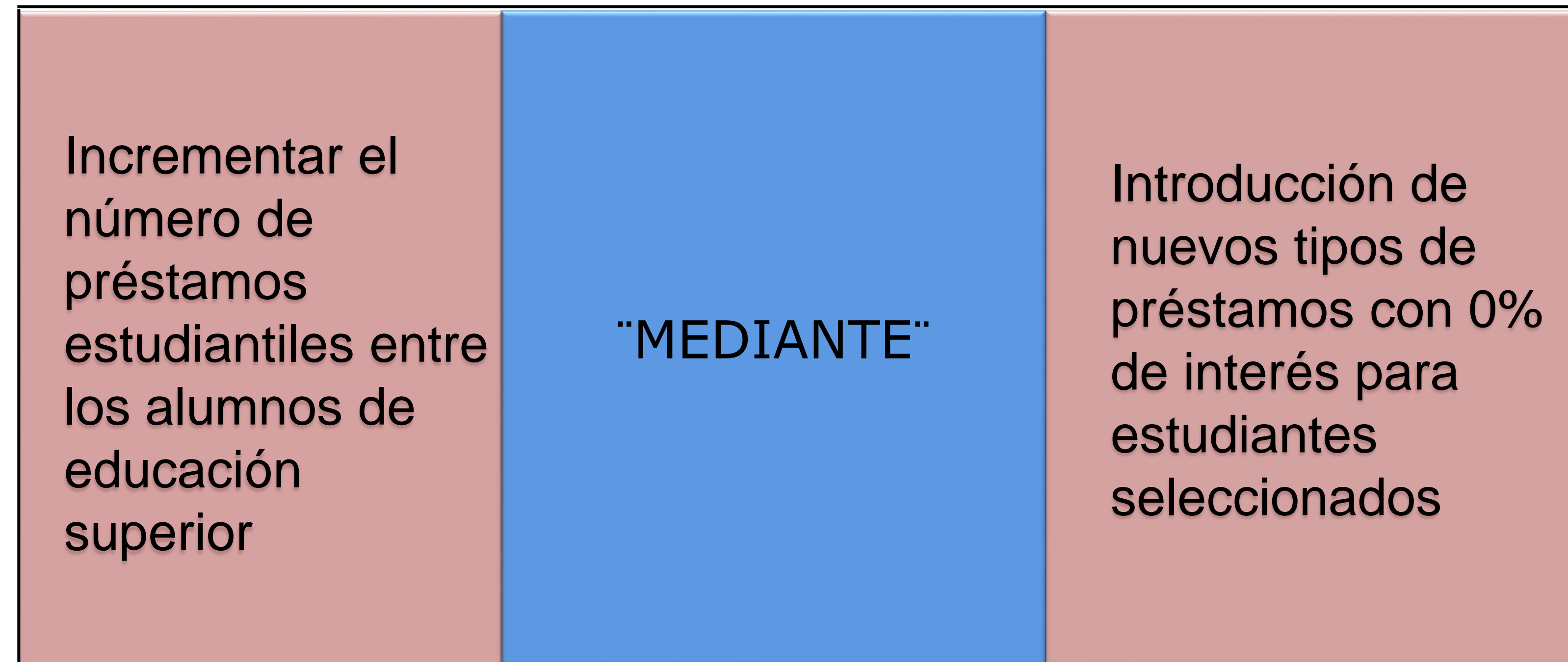


Sintaxis de objetivos operativos

Sintaxis:



Ejemplo:



Sintaxis de Objetivos y Líneas Estratégicas

Nivel Táctico

Objetivo

El "Que"

Sintaxis	Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Ejemplo	Incrementar	la cobertura	de la educación media superior

Línea Estratégica

El "Como"

Sintaxis	Verbo	Qué	para Quién	porqué
Ejemplo	Ofrecer	apoyo económico	a los alumnos de educación media superior	para evitar deserción por motivos económicos

Nivel Operativo

Objetivo Operativo

El "Que" MEDIANTE el "Como"

Sintaxis	Resultado esperado (el "que")	MEDIANTE	Acciones (el "como")
Ejemplo	Incrementar el número de préstamos estudiantiles	MEDIANTE	Introducción de nuevos tipos de apoyos económicos con 0% de interés para estudiantes seleccionados



La cadena de resultados



Relación entre objetivos e indicadores



Tipo de Indicadores

Indicadores de impacto:

Se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que tienen varios programas en el universo de atención, y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

Indicadores de **impacto** (ejemplos):

- Índice de Desarrollo Humano (IDH)
- Producto Interno Bruto (PIB)
- Esperanza de Vida
- Temperatura promedio
- Grado promedio de escolaridad



Tipo de Indicadores

Indicadores de resultado:

Se refieren a los efectos, en el corto y mediano plazo, de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Indicadores de **resultado** (ejemplos):

- Mortalidad infantil
- Índice de competitividad
- Deserción escolar
- Tasa de ocupación
- Incidencia delictiva

Nota: en la acción institucional suelen participar varias dependencias



Tipo de Indicadores

Indicadores de producto o de servicio:

Se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

Indicadores de **producto o servicio** (ejemplos):

- Acciones de vivienda.
- Averiguaciones previas iniciadas.
- Créditos otorgados a PYMES.
- Vacunas aplicadas.
- Kilómetros de carretera construidos.
- Índice de satisfacción de usuarios de un bien o servicio público.
- Tiempo de espera (para recibir un servicio)



Tipo de Indicadores

Indicadores de proceso:

Se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, al personal y/o al presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

Indicadores de **proceso** (ejemplos):

- Costo promedio (de productos o servicios).
- Porcentajes de cumplimiento o eficiencia.
- Porcentaje del presupuesto ejercido.
- Personal ocupado por unidad administrativa o programa (número de personas y sus características).
- Equipamiento (número de unidades y sus características).



Elementos para la construcción de indicadores

Contexto

- a. **Marco conceptual**
- b. **Marco jurídico**
- c. **Entorno nacional**
- d. **Entorno sectorial**
- e. **Entorno internacional**
- f. **Estructura de planeación**



Marco teórico conceptual y Alineación de objetivos

- **Constituye un marco explicativo de la realidad.**
 - ▶ Expresa una concepción específica del desarrollo regional.
 - ▶ Define los factores de desarrollo.
 - ▶ Contribuye a establecer las grandes estrategias para la conducción del desarrollo.
 - ▶ Apoya la alineación de objetivos.
- **Define categorías y conceptos para homologar su uso.**
 - ▶ Bienestar social
 - ▶ Desarrollo económico sustentable
 - ▶ Seguridad social
 - ▶ Etc.
- **Resulta fundamental para identificar y jerarquizar objetivos y estrategias.**



La utilización de las ARC (Áreas de Resultado Clave), como instrumento para la formulación de objetivos, transita por tres momentos:

- ❑ Identificación de cada ARC. Por ejemplo: Rentabilidad.
- ❑ Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”. Ejemplo: Relación Ganancia/Ventas de un año respecto al anterior.
- ❑ Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse. Ejemplo: Incremento de un 10%.

Resultado clave:

- **Se refiere a lo que tuvo que haber ocurrido para considerar que el objetivo se cumplió con éxito.**
- **Se redacta en participio pasado.**



Dimensión a medir:

- **Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido. Objetivos ubicados en diferentes contextos pueden tener otras dimensiones, las que se proponen se refieren a la gestión.**

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos del quehacer público de acuerdo con las prioridades y con las decisiones más costo-efectivas. No existen indicadores que midan todas las dimensiones a la vez.



Selección de la Dimensión a Medir

Orientar esfuerzos del quehacer público y prioridades y decisiones más costo-efectivas. No existen indicadores que midan varias dimensiones a la vez.



El material presentado en este documento forma parte del Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental desarrollado por un equipo de facilitadores que hemos impartido dicho taller. www.inegi.org.mx

Para hacer referencia a cualquiera de los conceptos aquí compartidos, INEGI, Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental 2019.

Contacto Regional:
Ing. Miguel A. Vizconde Ortuño
Director Regional
miguel.vizconde@inegi.org.mx



Equipo de facilitadores: Dirección Regional Oriente

Contacto correos institucionales



manuel.carrascosa
guillermo.loaiza
arturo.orea
silvia.macias
rocio.castro
fernando.arias
laura.ramírez
honorio.López
matilde.nieto
blanca.lopez
Ivoone.irison

[@inegi.org.mx](mailto:inegi.org.mx)

Conociendo México

01 800 111 46 34

www.inegi.org.mx

atencion.usuarios@inegi.org.mx



INEGI Informa