



Gobierno del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Finanzas y Administración

GUIA PRACTICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO



INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO.....	5
ALCANCE.....	5
1 GENERALIDADES SOBRE INDICADORES.....	6
1.1.- DEFINICIÓN DE INDICADOR	6
1.2. DIMENSIONES A MEDIR	6
1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR.....	11
2 PROCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.....	12
2.1. ENTENDER EL PROGRAMA O ACTIVIDAD INSTITUCIONAL.....	12
2.2. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y/O ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	12
2.3. RECONOCER LOS RESULTADOS CLAVE.....	13
2.4. DEFINIR LA RELACIÓN DE VARIABLES PARA MEDIR CADA RESULTADO CLAVE.	14
2.5. DENOMINAR AL INDICADOR Y ESTABLECER METAS	14
2.6. FORMAS DE EXPRESIÓN DE UN INDICADOR	15
3 REGLAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÍNIMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	19
4.1. FICHA TÉCNICA	19
3.2. OBJETIVOS	20
3.3. RESULTADO CLAVE	21
3.4. NOMBRE DEL INDICADOR	22
3.5. FORMULA DEL INDICADOR.....	22
3.6. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	23
3.7. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES.....	23
3.8. FUENTE DE LA INFORMACIÓN.....	25
3.9. DIMENSIÓN A MEDIR	25
3.10. UNIDAD DE MEDIDA.....	26
3.11. FRECUENCIA DE EVALUACIÓN.....	27
3.12. SENTIDO DEL INDICADOR.....	27
4. CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE LOS INDICADORES	28



PRESENTACIÓN

En cumplimiento a la reforma al Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de mayo de 2008, mediante la cual se establece que “los recursos económicos de que dispongan la Federación, los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”. Así como, a la Ley General de Contabilidad Gubernamental publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2008, que tiene como objeto “establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización, para facilitar a los entes públicos el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, gastos y en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingreso públicos”.

La presupuestación basada en resultados, agrupa una serie de acciones que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objetivo de mejorar la calidad del gasto y la rendición de cuentas.

Con la emisión de los Lineamientos en materia de construcción, monitoreo y difusión de indicadores de desempeño de la administración pública estatal y el contenido de la presente Guía, la Secretaría de Administración y Finanzas contribuye con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal a contar con una herramienta elemental del proceso de evaluación, y de esta manera favorecer la adopción de un modelo de gestión por resultados que opere bajo principios de orden, eficiencia y eficacia en beneficio de los Sudcalifornianos.



INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Finanzas y Administración emite los lineamientos para la Construcción de Indicadores de Desempeño, por medio de estos lineamientos se realizan recomendaciones técnicas y metodológicas que de manera sencilla, esquematizada, práctica y ejemplificada permite dirigir las acciones de construcción de indicadores de desempeño al interior de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

Para ello se ha estructurado el documento en tres apartados cuyo contenido es el siguiente: Consideraciones previas, que permitirán identificar el contexto y los elementos necesarios requeridos en el proceso de construcción de indicadores.

Generalidades sobre indicadores, definiciones, características, funciones básicas y tipos de indicadores, resaltando las dimensiones (eficacia, eficiencia, economía y calidad) que pueden ser evaluadas en cada objetivo, cabe hacer mención que estas cuatro dimensiones se encuentran en concordancia con lo establecidos en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Proceso para la construcción de indicadores, una vez identificados los principales conceptos requeridos en el manejo de los indicadores, se plantean los cinco pasos a seguir para construir un indicador. Se buscó facilitar al responsable de la construcción de indicadores la comprensión del proceso mediante la ejemplificación de varios tipos de relaciones aritméticas, las más comúnmente utilizadas en la construcción de indicadores.

Por último se especifican reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de los indicadores; es decir, a partir de la definición de la ficha técnica –instrumento mediante el cual se transparenta la forma de cálculo y demás detalles técnicos del indicador– especificar cómo llevar a cabo la redacción de objetivos, resultados clave, nombres, formulas y descripciones del indicador, dimensiones a medir, variables, así como las fuentes de la información, unidades de medida, frecuencia de evaluación y sentido del indicador, de tal manera que la información se presente para toda la administración estatal de manera clara y homogénea.

Cierra el contenido de esta guía un anexo que corresponde a la ficha técnica del indicador. Conviene resaltar que los elementos metodológicos aquí expresados son recomendaciones a seguir en el proceso de construcción, a través de las cuales la Secretaría de Finanzas y Administración, sugiere y facilita el proceso de construcción de indicadores en la administración pública estatal.

De esta manera con esta herramienta metodológica se busca legitimar el Modelo de Gestión para Resultados ante los ciudadanos, pensando siempre en mejorar los resultados entregados pero sobre todo en orientar cada día nuestros esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades.



OBJETIVO

Brindar a los servidores públicos de las Dependencias o Entidades del Gobierno de Baja California Sur, una guía en el proceso de elaboración de indicadores, favoreciendo la creatividad de los mismos y el interés a explorar y adaptar los indicadores que pueden brindar un mayor apoyo a la evaluación de sus respectivos programas.

ALCANCE

Este documento está dirigido a todo servidor público encargado del proceso de evaluación en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, en el marco del Sistema Estatal de Gestión para Resultados.



1 GENERALIDADES SOBRE INDICADORES

1.1.- DEFINICIÓN DE INDICADOR

En general, para la evaluación del desempeño o gestión gubernamental se cuenta con indicadores, que podemos conceptualizar como “un instrumento para medir el logro de los objetivos y metas de los programas establecidos en la Ley de Planeación del Estado, así como un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados”.

Otras definiciones de indicador son:

Unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de una organización en su estructura, comportamiento y logros obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. “Información breve que nos señala aspectos significativos de la gestión, de una situación en particular o de los resultados de una acción”.¹

“Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados”.²

Se habla de manera general de indicadores de desempeño cuando con el uso de esta herramienta se pretende evaluar el cumplimiento de lo cometido. A nivel federal el indicador de desempeño se utiliza como sinónimo de indicador de resultado, definido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Se entiende que los indicadores tienen al menos, tres funciones básicas:

- **Descriptiva:** Que consiste en la aportación de información sobre el estado real de un programa o proyecto.
- **Valorativa:** Que consiste en añadir a esa información, un juicio de valor lo más objetivo posible sobre si el resultado es adecuado o no.
- **Causal:** Que consiste en identificar las causas del menor, mayor o igual resultado esperado, respecto a la meta.

1.2. DIMENSIONES A MEDIR

En congruencia con el Acuerdo por el que se emiten los lineamientos sobre los Indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales en su artículo

¹ Mejía Lira José, “La evaluación de la gestión y las políticas públicas” Editorial Porrúa. México, D.F.2003, pág. 83

² Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Guía para el diseño de indicadores estratégicos” junio 2010,pág.17



17 fracción IV, los indicadores utilizados por la administración pública para evaluar el desempeño de la misma, deberán permitir la medición de los objetivos en las siguientes dimensiones:

- **Eficacia**, mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Eficiencia**, que mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción.
- **Economía**, que mida la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros; y
- **Calidad**, que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculados con la satisfacción del usuario o beneficiario.

Dentro de las cuatro dimensiones citadas, se incluyen a la vez, una serie de subclasificaciones contenidas en las mismas, retomando el ensayo de Rebeca Elizalde Hernández y Mónica Buenrostro Bermúdez, denominado “Indicadores del Desempeño: nociones básicas para su construcción”³ a continuación se presentan algunas de estas:

Cuadro 1: Clasificación de indicadores dentro de la dimensión de Eficacia

Eficacia: mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos	
Subclasificación	Definición
Cobertura	Se expresa en términos geográficos, en términos de universo o de una demanda a cubrir.
Focalización	Se puede expresar en la cantidad de beneficiarios / usuarios elegibles; y en el porcentaje de esa población objetivo que está recibiendo beneficios.
Capacidad para cubrir la demanda actual	Independientemente de la demanda potencial, este indicador solo nos dice, qué parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer con las condiciones de tiempo y calidad apropiada.
Resultado final	Se entiende como el impacto de las acciones que una entidad tiene sobre la realidad que se está interviniendo. Mide la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así

³ Elizalde Hernández, Buenrostro Bermúdez, “Indicadores de Desempeño: Nociones Básicas para su Construcción”, Presupuesto, Gasto y Contabilidad, INDETEC, No. 6, Junio de 2010. Pág. 54-62.



	de un programa específico). Estos se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la dimensión eficacia se manejan poblaciones o áreas de enfoque en las cuales se aprecia la siguiente diferenciación:

- **La población o área de enfoque potencial:** que se refiere al universo global de la población o área referida.
- **Población o área de enfoque objetivo:** se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.
- **Población o área de enfoque atendida:** se refiere a la población o área que ya fue atendida en el marco del programa correspondiente.

Cuadro 2: Clasificación de indicadores dentro de la dimensión de Eficiencia

Eficiencia: mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción.	
Eficiencia	Medidas clásicas de la eficiencia
	Relación entre la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio.
	Cuántas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.
	Costo de un servicio en relación al número de usuarios.

La forma clara de identificar la eficiencia es en función de cómo producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado un nivel de recursos disponibles.

Cuadro 3: Clasificación de indicadores dentro de la dimensión de Economía

Economía: mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	
Subclasificación	Definición
Capacidad de autofinanciamiento	Se utilizan para medir cuando las dependencias o entidades tienen capacidad para generar ingresos propios.
Capacidad de ejecución	Se utilizan para evaluar cuando la institución tiene capacidad para ejecutar el presupuesto de acuerdo con lo programado.
Capacidad de recuperación	Permiten conocer la capacidad de la dependencia o entidad para recuperar préstamos, financiamientos u otros pasivos.



Nivel de recursos utilizados	Relación entre el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución.
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

No todas las dependencias y entidades deberán generar indicadores de economía, todo depende de los objetivos que se establezcan como prioritarios.

Cuadro 4: Clasificación de indicadores dentro de la dimensión de Calidad

Calidad: mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculados con la satisfacción del usuario o beneficiario.	
Subclasificación	Definición
Oportunidad	Mide la conveniencia en tiempo y lugar de la acción del gobierno, por ejemplo: el tiempo promedio de respuesta a las demandas de un determinado servicio público.
Accesibilidad	Permite conocer la facilidad que tienen los usuarios de un bien o servicio público para poder disfrutar del mismo.
Precisión y continuidad en la entrega de servicios	Son utilizados para conocer qué tan adecuados a las necesidades de la población son los bienes y servicios que genera el Gobierno así como determinar si cumplen con el tiempo determinado para cubrir la necesidad sin ser interrumpido antes del cumplimiento del objetivo.
Comodidades y cortesía en la atención	Mejor conocidos como indicadores de atención, evalúan la actitud y aptitud de los servidores públicos en áreas de atención, así como la comodidad, accesibilidad, limpieza y demás atributos con que deberían contar las áreas de atención. Aquí también se incluyen evaluaciones sobre la transparencia y difusión de la información para acceder a un trámite o servicio.



**Gobierno del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Finanzas y Administración**

Con todos estos atributos posibles de evaluar mediante un indicador, se debe tener en cuenta que lo más importante en el proceso de construcción del mismo es tener bien identificado el ámbito de desempeño, los objetivos y las metas que se quieren evaluar. La claridad en los mismos asegura la construcción de un buen indicador.



1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características o criterios ⁴:

- **Accesibles:** de fácil comprensión, ya sea que se refiera a algo absoluto o relativo, tasa, razón, índice, grupo de población, sector económico, producto, sexo, edad, región geográfica, etc.
- **Aplicables:** Los medios y recursos que se utilicen para realizar la observación y recoger la información han de ser posibles y coherentes con la situación observada.
- **Confiables:** La obtención de resultados debe ser consistente e independiente a quien conduce la evaluación. El indicador debe ser exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, que permita decir el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en circunstancias similares.
- **Disponibles:** Los indicadores deben ser claros y accesibles para el personal responsable de su aplicación, de igual manera que se puedan utilizar por varios años, para observar su comportamiento a través del tiempo.
- **Observables:** El indicador tiene que hacer referencia a manifestaciones o elementos del objeto evaluado que puedan ser analizadas y constatadas.
- **Relevantes y oportunos:** que sea importante y significativo para la aplicación de políticas permitiendo establecer metas para convertirlas en acciones.
- **Representativos:** Deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos y servicios. Validos: que la recolección de la información permita construir el mismo indicador, de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año.
- **Verificables:** que permite comprobar su verdad y examinar el método por el que se ha alcanzado. Es necesario seleccionar los indicadores que más se ajusten al tipo de fuentes de información a las que tiene acceso el evaluador, sin limitar la función del objetivo de la evaluación a la existencia de determinadas fuentes relativamente accesibles.

⁴ Las características descritas son tomadas de los documentos: SEDECAP, "Guía técnica para el diseño y construcción de indicadores para evaluar la acción del Gobierno", Puebla, Pue. 1997. Pág. 34 y de Buenrostro Bermúdez, "La importancia de los indicadores en la toma de decisiones", Presupuesto, Gasto y Contabilidad, INDETEC, No. 4, Diciembre de 2009. Pág. 85-91.



2 PROCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Es conveniente recordar que, para llevar a cabo el proceso de construcción de indicadores, se deben realizar las siguientes actividades:

2.1. ENTENDER EL PROGRAMA O ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

Es necesario realizar un análisis del entorno en el cual opera el Programa presupuestario, conocer el plan, las políticas gubernamentales y los programas sectoriales de los cuales emerge. Identificar la misión, visión, los participantes, los beneficiarios, éxitos obtenidos, obstáculos para su desarrollo, marco regulatorio sobre el cual se instrumenta el programa, así como su interacción con otros programas, es decir contar con un diagnóstico lo más completo posible.

El equipo encargado de establecer los indicadores estratégicos debe tener muy claro el propósito, final del programa o actividad institucional, sus objetivos a corto y mediano plazos y los diferentes servicios y/o productos que genera. Debe conocer las necesidades de los usuarios y sus principales factores de insatisfacción.

2.2. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y/O ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

Para este efecto, es necesario clarificar los fines últimos y/o propósitos de los programas y actividades institucionales. Dichos fines deben estar alineados a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y a los programas sectoriales derivados de éste. Se debe buscar la intención fundamental en el objetivo, en esencia, se debe determinar su alcance.

Es conveniente clasificarlos de acuerdo al nivel que correspondan en:

- **Estratégicos:** aquellos que se determinan a partir del Plan, que a su vez determinan la misión y la visión de la Administración Pública Centralizada y atienden a los grandes temas gubernamentales y de interés ciudadano, que están a cargo del Estado: Salud, Seguridad, Educación, Desarrollo Económico, etc.;
- **Tácticos:** aquellos que se desagregan del Plan y se reflejan en los programas sectoriales, en base a la tarea particular y esencial de cada Dependencia; y
- **Operativos:** aquellos que se llevan a cabo a partir de los programas operativos anuales que se formulan en razón de los programas institucionales o especiales que se tengan autorizados.



2.3. RECONOCER LOS RESULTADOS CLAVE.

Estos Resultados Clave se identifican contestando a la pregunta: ¿Qué debe ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? Como se aprecia en la pregunta, no hace referencia a lo que se debe hacer para el cumplimiento del objetivo, sino al resultado mismo que debe acontecer para considerar que se ha tenido éxito.

Para facilitar la identificación de los Resultados Clave se presenta el siguiente procedimiento:

- Elaborar una lista de los objetivos generales promovidos por las Unidades Responsables derivadas de los programas sectoriales o institucionales de la misma.
- Revisar la lista de objetivos para asegurar que constituyen un fin en sí mismos y no sean medios para conseguir otros objetivos.
- Depurar los objetivos de tal manera que sean seleccionados los sustantivos.
- Identificar los Resultados Clave. Para cada objetivo se obtendrá una lista de los Resultados Clave. Esto se hará dando respuesta a la pregunta: “¿Qué cosa debería ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?”.

Para diferenciar un Resultado Clave de un objetivo, se debe seguir la siguiente regla en la redacción del mismo: se redactan en participio (forma no personal del verbo que expresa una acción ya realizada, sus terminaciones son: en verbos regulares ADO, IDO, y en irregulares TO, SO, CHO) ejemplos: Coadyuvado, Fortalecido, Dado, Consolidado, Asegurado, Realizado, Hecho, Abierto, Cubierto, Escrito. En algunas ocasiones estos verbos en participio, se acompañan del verbo auxiliar “haber” en infinitivo, para concretar expresiones tales como “haber consolidado”, “haber hecho” o “haber dado”, entre otros.

Cuadro 5: Identificación de Resultados Clave

	Objetivo	Resultado Clave (Factor Crítico de Éxito)	Indicador
PROGRAMAS	Actividad 1	Resultado Clave (Factor Crítico de Éxito)	Indicador
	Actividad 2	Resultado Clave (Factor Crítico de Éxito)	Indicador

Una vez identificados los Resultados Clave, estamos en posibilidades de iniciar el proceso de construcción de indicadores. Con estos resultados se busca identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito de cada objetivo. Los Resultados Clave nos hablan de resultados finales y no de resultados intermedios. El encargado de realizar los indicadores deberá tener cuidado al establecer los Resultados Clave, ya que un mal planteamiento puede llevar a una incorrecta forma de evaluación; la determinación de Resultados excesivos para evaluar puede provocar el establecimiento de un sin número de indicadores cuya información resultante no sería útil para la toma de decisiones.



2.4. DEFINIR LA RELACIÓN DE VARIABLES PARA MEDIR CADA RESULTADO CLAVE.

En este paso se establecen los indicadores, tanto en su denominación como en su fórmula.

La medición del Resultado Clave puede requerir más de un indicador, pero debe evitarse caer en un exceso de indicadores. Una forma de integrar los indicadores es a través de la identificación de prácticas ejemplares de monitoreo y evaluación de programas de naturaleza similar al programa de estudio.

Se debe tener en cuenta que el indicador es una expresión que demuestra tendencias y desviaciones de una actividad u objetivo y se genera con relación a una unidad de medida o valor de referencia en apoyo a la toma de decisiones.

La expresión algebraica de un indicador puede ser definida de la siguiente manera:

- **Proporción:** Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura.
- **Razón:** Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador.
- **Tasa:** Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período.
- **Índice:** Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de un valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100.

Para evaluar el cumplimiento de objetivos de los programas y del plan, el encargado de la creación de indicadores podrá generar expresiones como las ya enunciadas y también aquellas que considere convenientes. Para que el sistema de medición resulte realmente efectivo, los indicadores deben definirse en principio, sin tomar en cuenta las limitaciones que represente la no disponibilidad de la información y la complejidad de concentrar los datos dispersos, para posteriormente evaluar su factibilidad en función del costo/beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión de dicha información.

2.5. DENOMINAR AL INDICADOR Y ESTABLECER METAS

El indicador debe establecer en su nombre los aspectos a que se ha encomendado su evaluación.

Para el planteamiento de los valores numéricos a lograr para cada indicador deben visualizarse las metas comprometidas en los programas sectoriales y proyectos específicos, estos valores deben ser factibles de alcanzar.

Para la determinación de las metas es necesario considerar:

- Los requerimientos de las Dependencias y Entidades;



- Investigación referencial;
- Resultados históricos;
- Publicaciones especializadas nacionales e internacionales;
- Orientaciones de la Administración;
- Manuales e instructivos;
- Disposiciones legales;
- Instrumentos de Planeación y Programación Federal.

Deben establecerse metas que comprometan mejoras en el desempeño de las unidades responsables. Una meta retadora una vez aceptada, genera una mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, no así en metas de fácil alcance.

Una vez determinada la meta, el indicador deberá expresar el estándar al que se quiere llegar, la cuantificación de la meta está determinada por la capacidad de la organización, la programación para su cumplimiento, que puede incluso ser gradual y las características inherentes a la sociedad donde se utilizan los indicadores.

2.6. FORMAS DE EXPRESIÓN DE UN INDICADOR

A continuación, se exponen algunos casos prácticos para expresar un indicador de manera cuantitativa, aclarando que, si bien no son la única forma, son quizás las más sencillas.

A) Indicadores expresados en Proporciones

En el caso de que se pretenda verificar la medida en que se distribuye un bien o servicio entre un universo determinado de la población o conocer la incidencia de determinada característica dentro de una población, se puede recurrir a una operación que muestre una proporción. Una proporción, es el cociente que resulta de dividir un subconjunto del conjunto total entre el conjunto total y que al ser multiplicado por 100, se convierte en porcentaje.

Esta operación puede resultar útil para conocer el esfuerzo gubernamental desplegado en un programa, la cobertura alcanzada o alguna característica particular de la población que es objeto de estudio, así como la frecuencia en que ocurre determinada serie de hechos en la población.

Cuadro 6: Ejemplos de indicadores expresados a través de proporciones

Nombre del Indicador	Fórmula
Proporción de población analfabeta	(Número de personas de 15 años o más que no saben leer ni escribir / Población total de 15 años o más) x 100
Proporción de madres jóvenes y jóvenes embarazadas en educación básica con becas escolares	(Número de becas otorgadas en Educación Básica a Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas / Número de becas solicitadas



	en Educación Básica por Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas) X 100
Proporción de viviendas con servicio de agua potable	(Total de viviendas con servicio de agua potable / Total de viviendas en el Estado) x 100

Es muy importante identificar cual es la población que se desea atender como universo de un determinado programa, a efecto de focalizar los esfuerzos desplegados sin que se diluyan en un universo tan abierto.

B) Indicadores expresados como razones

En este caso se entenderá por razones, aquellos cocientes que resultan de dividir dos conjuntos o subconjuntos distintos que no tienen elementos comunes. El resultado se expresa en unidades de medida de la variable utilizada como denominador.

Cuadro 7: Ejemplos de indicadores expresados a través de razones

Nombre del Indicador	Fórmula
Densidad de población	(Número de habitantes del Estado / Total de Km ² de extensión territorial de la Entidad)
Hacinamiento habitacional	(Número de habitantes en la vivienda / Total de cuartos habilitados como dormitorio)
Índice de masculinidad	(Número de hombres en el Estado / Número de mujeres en el Estado)

C) Indicadores expresados a través de tasas

El concepto de tasa es similar al de una proporción, es decir; corresponde al cociente que resulta de dividir un subconjunto del conjunto total entre el conjunto total, con la diferencia que en este caso no se multiplica por 100, (como en el caso de las proporciones); sino más bien por una constante K, que puede tomar un valor múltiplo de 100, tal como: 1,000, 10,000; 100,000; o 1,000,000, según sea requerido en la aplicación del algoritmo. Ejemplos de indicadores expresados en tasas son frecuentes en los indicadores de las Secretarías de Salud o Educación, como en los casos siguientes:

Cuadro 8: Ejemplos de indicadores expresados a través de tasas

Nombre del Indicador	Fórmula
Tasa neta de participación económica en el año	(Población económicamente activa / Población de 14 años y más) x 1000
Tasa bruta de escolarización en preescolar	(Matrícula total de educación preescolar / Población de 3 a 5 años de edad) X 100



Tasa de absorción en educación secundaria	(Alumnos que ingresan al primer grado de secundaria del ciclo escolar correspondiente / El número de alumnos que egresan de primaria del ciclo escolar anterior) X 100
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

D) Indicadores como índice de variación proporcional o tasa de variación proporcional

En el caso de indicadores simples que muestren una sola variable relacionada con un resultado, se establecen bajo una operación de adición, es decir, a una cifra base de la última medición se agregan los avances reportados, a efecto de actualizar el dato original.

En estos indicadores se involucra la variable tiempo. Un indicador resultante de este tipo de evaluación son los indicadores de variación proporcional. El índice de variación proporcional, representa la modificación relativa (incremento o disminución) que sufre una variable en el tiempo, por ejemplo:

Cuadro 9: Ejemplos de indicadores expresados a través de índices de variación proporcional

Nombre del Indicador	Fórmula
Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional.	(Número de empresas inscritas ¹ / Número total de empresas inscritas ⁰) - 1 X 100
Tasa de variación del número de observaciones a la Cuenta Pública del Estado	(Observaciones a la Cuenta Pública Estatal ¹ / Observaciones a la Cuenta Pública Estatal ⁰) - 1 x 100
Índice de variación del número de irregularidades detectadas	(Irregularidades detectadas ¹ / Irregularidades detectadas ⁰) - 1 x 100

E) Indicadores expresados a través de índices complejos o ponderados

La complejidad en la creación de un indicador radica prácticamente en la capacidad de los evaluadores de establecer relaciones causales entre más de dos variables. Una forma de expresar indicadores complejos es a través de la utilización de denominadores comunes los cuales se aplican cuando el numerador comprenda la sumatoria de dos o más variables homogéneas, por ejemplo: el índice de carga económica que representa la suma de varios grupos de población y cuyo denominador único es la población ocupada. Cabe mencionar que muchos conceptos de variables están establecidos por organismos como el INEGI, y otros a nivel internacional como la Organización de las Naciones Unidas y sus respectivos organismos especializados en diferentes campos.

Cuadro 10: Ejemplos de indicadores expresados a través de indicadores complejos

Nombre del Indicador	Fórmula
Cálculo del índice de PIB para el IDH	Log (valor real del PIB per cápita) – Log (valor mínimo del PIB per cápita) / Log (valor máximo



	del PIB per cápita) – Log (valor mínimo del PIB per cápita)
--	-------------------------------------------------------------

Otra forma de plantear indicadores complejos es a través de la ponderación o priorización de variables que con base en una matriz y al cálculo de algunos valores permitirán medir el grado de dependencia e influencia que hay de una variable X en relación con un conjunto de variables Y. Ponderación es el valor que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice.

Por ejemplo: en el Índice de Desarrollo Humano, cada uno de los tres indicadores que lo integran tienen una ponderación igual a 1/3

Cuadro 11: Ejemplos de indicadores expresados a través de ponderaciones

Nombre del Indicador (Variable X)	Fórmula (Variables Y)
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	$1/3 (IEV) + 1/3 (IE) + 1/3 (IPIB)$

En donde:

IEV = Índice de Esperanza de Vida

IE = Índice de Educación

IPIB = Índice de Producto Interno Bruto per Cápita

El IDH podrá ir entre un rango de valoración de 1 a 0, mientras más cercano es a 1, mayor es el nivel de desarrollo de los países evaluados. Es necesario promover el sentido de la investigación y adentrarse en el campo de nuestra especialidad, con la finalidad de seleccionar el conjunto de variables y la relación que existe en las mismas para explicar el fenómeno de estudio que se desea evaluar. Los indicadores en muchos casos están establecidos (ver anexo conceptual) y es cuestión de adaptarlos a las condiciones de cada región o país. Además, hay indicadores más complejos que requieren formas estadísticas y metodológicas diseñadas por los mismos investigadores.



3 REGLAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÍNIMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

4.1. FICHA TÉCNICA

La Ficha Técnica es el formato para el registro individual de indicadores de las dependencias y entidades en el Catálogo General; que contiene nombre de la dependencia o entidad y de la unidad presupuestal responsable; eje rector del plan y objetivo del mismo al que contribuye; Programa sectorial realizado; Programa presupuestario y su objetivo; resultado clave; nombre, fórmula y descripción del indicador; variables; sentido del indicador; nombre, cargo y firma de los servidores públicos responsables de validar, autorizar y reportar la información.

Figura 1: Ficha Técnica del Indicador

Dependencia o entidad:		Unidad Responsable:		
Alineación con el PED y sus Programas				
Eje rector del PED	Objetivo dentro del Eje Rector al que contribuye del Plan	Programa Sectorial	Programa Sectorial al que contribuye	
Nombre del Programa Presupuestario	Objetivo del Programa Presupuestario	Resultado Clave	Tipo de Indicador	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR				
Clave	Dimensión	Unidad de Medida	Frecuencia de evaluación	Sentido del indicador
Nombre del Indicador	Fórmula		Descripción	
Nombre de la Variable	Descripción de la Variable		Fuente de información	
RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN				
Nombre y cargo del Enlace institucional		Nombre, Cargo y Firma del Titular de la Unidad Responsable		
Fecha de Elaboración				



3.2. OBJETIVOS

Los objetivos son enunciados breves que definen en forma clara y específica los resultados a lograr en un campo de responsabilidad o área de trabajo, señalado por el marco jurídico. Como se puede observar en la definición hay un atributo irrenunciable en la redacción de un indicador y esto es la brevedad, la sencillez, de tal manera que no se pierda el proceso de evaluación en partes accesorias o adornos sino más bien identifique el producto final que se desea alcanzar. En este apartado se propone como deben ser redactados los objetivos en estos tres niveles de planeación.

Cuadro 12: Recomendaciones para la redacción para objetivos

Instrumento de planeación	Tipos de objetivos	Recomendación para su redacción		
		El que: Contribuir a un objetivo superior	Mediante / a través de	El cómo: la solución del problema
Plan Estatal	Estratégicos	El que: Contribuir a un objetivo superior	Mediante / a través de	El cómo: la solución del problema
Programas sectoriales e institucionales	Tácticos	Sujeto: población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
Programas Operativos Anuales	Operativos	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	

Cuadro 13: Ejemplos de redacción para objetivos

Tipos de objetivos	Ejemplos de redacción		
ESTRATÉGICOS	Aumentar los niveles de bienestar de quienes habitan en poblaciones con alto rezago social	mediante	el diseño y ejecución de diversos programas sociales
	Mantener la gobernabilidad, el respeto y el dialogo con los ciudadanos	A través	de la ejecución pacto de gobernabilidad firmado por todas y cada una de las fuerzas políticas de la entidad
TÁCTICOS	Las viviendas en zonas de alto rezago social	tienen	Agua potable
	Los ciudadanos participan	en	los procesos de elección de sus gobernantes.
	Campañas de promoción del voto		Realizadas



OPERATIVOS	Estrategias de mejora de la gestión pública	promovidas en las dependencias y entidades
------------	---------------------------------------------	--------------------------------------------

3.3. RESULTADO CLAVE

Como se expuso en apartados anteriores, el resultado clave es algo que tuvo que haber ocurrido para considerar que el objetivo se cumplió con éxito. El resultado clave se define como el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema, por ello su redacción se realiza por lo general en participio.

Cuadro 14: Ejemplos de identificación de resultados clave

Tipos de objetivos	Objetivos	Resultados clave
Estratégicos	Mantener la gobernabilidad, el respeto y el dialogo con los ciudadanos a través de la ejecución pacto de gobernabilidad firmado por todas y cada una de las fuerzas políticas de la entidad	Incremento de la gobernabilidad
	Disminuir el índice de percepción de corrupción en la administración estatal mediante la actualización de marco normativo administrativo, la revisión de procesos, procedimientos, trámites y servicios	Haber disminuido la percepción de corrupción
Tácticos	Los ciudadanos participan en los procesos de elección de sus gobernantes	Incremento de la participación electoral
	Los tramites y servicios gestionados en Baja California Sur cumplen con estándares de calidad	Incremento de la percepción de calidad en los servicios públicos
Operativos	Campañas de promoción del voto realizadas	Incremento del tiempo en radio y televisión en pro de la participación electoral
	Estrategias de mejora de la gestión pública promovidas en las dependencias y entidades	Incremento de trámites y servicios con acciones de calidad



3.4. NOMBRE DEL INDICADOR

Corresponde al enunciado breve con el cual se denomina al algoritmo empleado para evaluar el cumplimiento de un resultado clave, pudiendo ser este un índice, una tasa, una proporción o una razón. Con el nombre se identifica el contenido del indicador, así como lo que se desea medir a través del mismo. En este enunciado deberán atenderse las siguientes recomendaciones: a) En el nombre no se debe repetir el objetivo, el resultado clave o la descripción del mismo indicador. b) No es una definición amplia y detallada del indicador, pero si deberá procurar ser claro y entendible. c) Debe ser único y corto, se sugiere como máximo 10 palabras para el nombre del indicador. d) No se escribe como una acción, no incluye verbos en infinitivo.

Cuadro 15: Ejemplos de nombres de indicadores

Relación aritmética	Complemento	Sector
Proporción de	viviendas mejoradas con Piso Firme	SEDESOL
Tasa	Bruta de escolarización primaria	Educación
Índice	de logro académico de alumnos	Educación

3.5. FORMULA DEL INDICADOR

La relación cuantitativa del indicador, expresada a través de una ecuación que involucra el uso de dos o más variables. Este apartado hace alusión al método de cálculo y en este caso se recomienda lo siguiente: a) Utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras, es decir; +, -, X, /, (), en lugar de suma, resta, multiplicación, división, asociación, etc. b) En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

Cuadro 16: Ejemplos de fórmulas de indicadores

Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Sector
Proporción de viviendas mejoradas con Piso Firme	(Número de viviendas con piso de concreto antibacterial / Número de Viviendas ocupadas con piso de tierra al año 2010) X 100	SEDESOL
Tasa bruta de escolarización primaria	(Matricula total de educación primaria / Población de 6 a 11 años de edad) x 100	Secretaría de Educación
Índice de cumplimiento de trato digno	(Oportunidad de la Atención x 15) / 100 + (Comunicación con el médico x 35) / 100 + (Recetas surtidas de manera completa x	Secretaría de Salud



	20) 100 + (Trato recibido por el personal de la unidad médica x 30) /100	
--	--------------------------------------------------------------------------	--

3.6. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Una breve explicación de lo que representa el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula del indicador. Debe especificar lo que se espera medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad o uso del indicador. No se debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo. Debe hacerse de manera breve y sencilla procurando no rebasar más de 240 caracteres incluyendo espacios.

Cuadro 17: Ejemplos de redacción de la descripción del indicador

Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Descripción
Proporción de viviendas mejoradas con Piso Firme	(Número de viviendas con piso de concreto antibacterial / Número de Viviendas ocupadas con piso de tierra al año 2010) X 100	Del total de viviendas ocupadas con piso de tierra identificadas en el Censo 2010, este indicador mostrará el porcentaje de las mismas que va siendo dotado con piso de concreto antibacterial
Índice de logro académico de alumnos	(Media estatal del logro académico del ciclo escolar n / Media estatal del logro académico del ciclo escolar n-1) – 1 x 100	El indicador refleja la variación positiva o negativa en porcentaje, de los resultados reflejados en la media estatal de logro académico de un ciclo actual, comparado con un ciclo anterior
Razón de muerte materna	(Número de defunciones maternas / Nacidos vivos estimados)	El indicador muestra el número de defunciones maternas que hay por cada niño nacido vivo estimado

3.7. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son los factores o elementos que intervienen en la fórmula del indicador. Es el conjunto de valores numéricos que se obtienen al estudiar un carácter cuantitativo de una población o muestra.

Algunas de las variables utilizadas en la Administración Pública de Baja California Sur, son:

- Camas de hospital



- Alumnos matriculados en secundaria
- Estructuras orgánicas autorizadas
- Viviendas con piso de tierra
- Población analfabeta
- Incidencia de cáncer cérvico-uterino
- Número de elementos de seguridad capacitados
- Número de becas otorgadas
- Monto de inversiones nuevas en el Estado
- Empleos generados
- Gasto corriente y gasto de inversión en pesos
- Número de cuartos de hotel
- Kilómetros de carreteras reconstruidos

La descripción de la variable es la explicación o definición del elemento que interviene en la fórmula del indicador, lo que entendemos y acotamos al escribir esa variable. En muchos casos deberá retomarse la definición de la variable ya establecida por organismos internacionales o nacionales como es el caso de las que define el INEGI, y cuando no sea de esta manera se retomará lo que establezca la ley o la definición que por consenso se establezca entre los especialistas promotores y ejecutores del programa. Observe que la definición sea clara, sencilla y de comprensión total a cualquiera que la lea.

Cuadro 18: Ejemplos de variables y sus descripciones

Nombre de la variable	Descripción de la variable
Vivienda	Espacio físico con entrada independiente que puede albergar uno o varios hogares. Únicamente son motivo de interés en esta evaluación las viviendas particulares; es decir, aquellas destinadas al alojamiento de las familias. Se excluyen las viviendas colectivas (hoteles, cárceles, posadas, conventos, hospitales, cuarteles, etc.)
Hogar	Persona o conjunto de personas que viven en una misma vivienda, que hacen vida en común, comparten un ingreso (aportado por uno o más miembros del hogar o proveniente de transferencias) destinado a cubrir su sustento
Delito	Es la conducta típica, antijurídica y culpable que ocasiona que el Ministerio Público inicie el ejercicio de la acción penal y ponga al inculcado a disposición de la autoridad judicial para ser juzgado o sentenciado. Entre los diferentes delitos de los que puede ser víctima una persona se encuentran los siguientes: robos (reloj, documentos, vehículo, casa habitación, dinero, etcétera), agresiones físicas (secuestros, lesiones, abusos sexuales, violación, hostigamiento, exhibicionismo), fraudes, abusos de confianza, usura, despojo, entre otros



3.8. FUENTE DE LA INFORMACIÓN

El origen de donde se alimentarán las variables de nuestro indicador, deberán ser siempre las mismas, lo que nos permitirá hacer comparaciones del indicador en el tiempo. Especificará el documento, archivo, base de datos en donde se encuentra la información y el área que se encarga de su administración.

3.9. DIMENSIÓN A MEDIR

Una vez que se identifica el nivel de objetivo con el cual se está trabajando, es decir, entre estratégico, táctico y operativo, es conveniente determinar qué aspecto del logro del mismo es el que se quiere evaluar, si la eficacia, la eficiencia, la economía, o la calidad, tal y como fueron definidos en un apartado anterior. Los indicadores que se generen para evaluar el cumplimiento de los objetivos, deberán cubrir, al menos una de estas dimensiones, es conveniente aclarar que no todos los programas presupuestarios y sus objetivos deban cubrir una evaluación a través de estas cuatro dimensiones.

Cuadro 19: Ejemplos de indicadores según la dimensión que se desea evaluar.

Dimensión	Definición	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador
Eficacia	Mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos Mide el grado o nivel de cumplimiento de los objetivos	Proporción general de capacitación policial	$(\text{Policías capacitados en cursos durante el año} / \text{Total de policías preventivos de la Secretaría de Seguridad Pública}) \times 100$
		Porcentaje de tratamiento de aguas residuales colectadas	$(\text{Volumen de aguas residuales colectadas tratadas} / \text{Total de volumen de aguas recolectadas}) \times 100$
Eficiencia	Que mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción	Costo medio de promoción por visitante nacional al Estado	$(\text{Costo anual de la campaña de promoción turística del Estado} / \text{Número de visitantes nacionales al Estado en el año})$
		Promedio de inspecciones por inspector	$(\text{Número de inspecciones} / \text{número de inspectores})$



Economía	Que mida la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros	Proporción de financiamiento otorgado a Mujeres	(Monto en pesos del financiamiento entregado a mujeres / Monto en pesos del financiamiento autorizado al sector economía) x 100
		Proporción de ingresos propios	(Monto total de los ingresos propios del Estado / Monto total de los ingresos totales del Estado) x 100
Calidad	Que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculados con la satisfacción del usuario o beneficiario	Índice de cumplimiento de trato digno	(Oportunidad de la Atención x 15) / 100 + (Comunicación con el médico x 35) / 100 + (Recetas surtidas de manera completa x 20) 100 + (Trato recibido por el personal de la unidad médica x 30) / 100
		Tasa de infecciones nosocomiales	(Número de pacientes con infección nosocomial / Total de egresos del hospital en el periodo) x 100

3.10. UNIDAD DE MEDIDA

Corresponde a la forma en que se expresa el resultado de la aplicación del indicador, esta unidad está en función de la fórmula o método de cálculo utilizado para expresar el indicador. Cuando se utilizan expresiones aritméticas tales como proporciones, tasas, razones o índices, el resultado de la aplicación de estas fórmulas siempre da un valor relativo. Los valores absolutos son aquellos cuyo valor representa una cantidad en donde se prescinde del signo (+ o -), mientras que en los valores relativos la utilización del signo es importante ya que nos indica el sentido de la cantidad obtenida a partir de la utilización de la fórmula.

Cuadro 20: Ejemplos de indicadores según unidad de medida y tipo de valor

Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Resultado	Unidad de Medida	Tipo de valor
Proporción general de	(Policías capacitados en cursos durante el año / Total	60.5	Porcentaje	Relativo



capacitación policial	de policías preventivos de la Secretaría de Seguridad Pública) x 100			
Porcentaje de tratamiento de aguas residuales colectadas	(Volumen de aguas residuales colectadas tratadas / Total de volumen de aguas recolectadas) x 100	34.78	Porcentaje	Relativo
Razón de participación financiera de los beneficiarios	(Monto financiado por los beneficiarios del programa / Monto total de inversión del programa)	0.30	Pesos	Relativo

3.11. FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

El periodo de tiempo establecido para el reporte del comportamiento del indicador. (Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, bianual, trianual, sexenal, etc.). Esta frecuencia nos remite al periodo de tiempo que ocurre entre dos momentos de medición. Dicha periodicidad no podrá ser menor a un mes ni mayor a un año en el caso de un indicador de gestión, y para los indicadores de resultados y de impacto, desde semestral hasta sexenal.

3.12. SENTIDO DEL INDICADOR

Hace referencia a la dirección o rumbo del resultado del indicador, de tal manera que nos permita conocer si el resultado obtenido está en la línea de lo deseado, pudiendo ser este sentido ascendente, descendente, regular o nominal. En un indicador con sentido ascendente la meta siempre es mayor que la línea base o dato que se toma como referencia al inicio del proceso de evaluación.

Si el resultado obtenido es mayor al planeado nos remite a entender un buen desempeño, no así cuando ocurre lo contrario. Un indicador tendrá sentido descendente si la meta deseada debe tener un resultado menor al establecido como línea base al inicio del proceso de evaluación. Sentido regular, se presenta cuando el resultado a lograr significa mantener el valor del indicador dentro de un determinado rango. Sentido nominal, aquel expresado por todo indicador sin necesidad de compararlo en el tiempo; es decir, sin tomar en cuenta el historial del mismo.

Cuadro 21: Ejemplos de indicadores y sentido del indicador

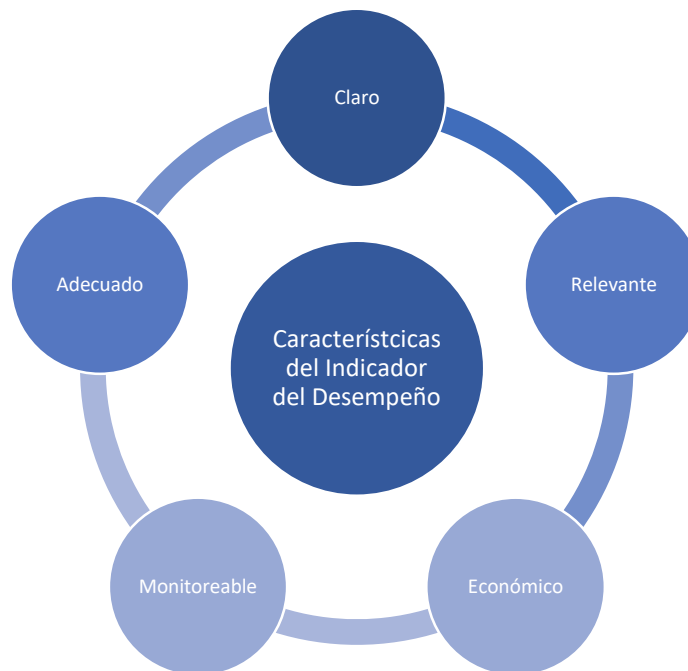
Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Sentido
Proporción general de capacitación policial	(Policías capacitados en cursos durante el año / Total de policías preventivos de la	ASCENDENTE



	Secretaría de Seguridad Pública) x 100	
Proporción de reingreso de infractores al sistema de readaptación social	(Número de infractores con reingreso al sistema penitenciario / Total de infractores liberados con sentencia cumplida) x 100	DESCENDENTE
Proporción de percepción en la calidad de los servicios	(Número de usuarios con percepción de calidad en los trámites y servicios ofrecidos por la SEGOB / Total de usuarios encuestados) x 100	NOMINAL

4. CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez contruidos los indicadores, el siguiente paso es hacer una valoración sobre las características mínimas que deben cumplir. Por lo anterior, es necesario verificar que contengan los elementos mínimos que establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Estos criterios se presentan en la siguiente figura y representan las características mínimas que deben contener los indicadores para el monitoreo de los programas presupuestarios.





¿Cuándo es claro un indicador? Se refiere a que los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir, entendibles. Si existen dudas sobre lo que se pretende medir, o si el indicador tiene algún término o aspecto técnico ambiguo que pueda ser interpretado de más de una manera, eso implicará que el indicador no es claro. En ocasiones, los programas o dependencias utilizan términos técnicos que son comunes a su gestión, por lo que omiten sus definiciones. Es importante definirlos para que la persona que no conoce el programa “entienda” los indicadores del mismo modo que los operadores del programa o la institución.

¿Cuándo es relevante? Se debe verificar que los elementos más importantes del indicador estén directamente relacionados con algún aspecto fundamental del objetivo. Cuando los indicadores guardan un estrecho vínculo con los objetivos, es posible confirmar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo.

¿Cuándo es económico? Cuando al comparar el beneficio de generar la información necesaria para el indicador respecto al costo económico o humano, este es mayor al costo, por lo que se estima que el indicador es económico. Asimismo, es apropiado que el programa compare el costo de generar el indicador en relación con su presupuesto anual. Es importante señalar que si un indicador no es relevante ni adecuado, tampoco puede considerarse económico. Independientemente del costo que origina obtener la información del indicador, éste no es apropiado para monitorear el desempeño del programa.

¿Cuándo es monitoreable? Para definir si el indicador es monitoreable, se tiene que analizar la claridad de los medios de verificación y del método de cálculo del indicador para determinar si éste puede ser sujeto a una comprobación independiente. Esto quiere decir que cualquier individuo puede replicar el cálculo del indicador, para lo cual es necesario que el método de cálculo del indicador sea claro y que la información para su construcción esté definida de manera adecuada en los medios de verificación. Los medios de verificación deben ser lo suficientemente precisos para que no se tenga lugar a dudas sobre dónde se encuentra la información necesaria para construir o replicar el indicador.

¿Cuándo es adecuado? Se refiere a si el indicador nos da una base suficiente para emitir un juicio respecto al desempeño del programa y si la información que proporciona el indicador es relevante y apropiada para describir los logros del programa en un cierto periodo.

¿Cuándo tiene aporte marginal? Este criterio se aplica únicamente cuando un objetivo tiene dos o más indicadores. En este caso, si éstos cumplen con todo los criterios anteriores, un indicador tiene aporte marginal si la información adicional que proporciona mide aspectos que no consideran los demás indicadores y cuando se proporciona información objetiva adicional para monitorear el desempeño del programa.

Los indicadores deben permitir monitorear los programas, por lo que es importante que el indicador mida los factores relevantes incluidos en los objetivos. Los indicadores son herramientas que devuelven información relevante para el seguimiento de objetivos; si los indicadores no se relacionan con estos últimos, entonces no tiene sentido establecerlos.



Preguntas orientativas para calificar los criterios:

C = ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco?

R = ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?

E= ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?

M= ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?

A= ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?

A= ¿El indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos?

Al evaluar, esperamos que un programa determinado logre ciertos objetivos y la mejor manera de comprobar si ha cumplido con ellos es analizar sus indicadores. En este caso, el beisbolista es como un programa y las habilidades son sus indicadores. No es posible emitir un juicio sobre el desempeño de un programa cuando los indicadores no se relacionan con los objetivos.



ANEXOS



Ficha Técnica del Indicador

Dependencia o entidad:		Unidad Responsable:		
Alineación con el PED y sus Programas				
Eje rector del PED	Objetivo dentro del Eje Rector al que contribuye del Plan	Programa Sectorial	Programa Sectorial al que contribuye	
Nombre del Programa Presupuestario	Objetivo del Programa Presupuestario	Resultado Clave	Tipo de Indicador	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR				
Clave	Dimensión	Unidad de Medida	Frecuencia de evaluación	Sentido del indicador
Nombre del Indicador	Fórmula		Descripción	
Nombre de la Variable	Descripción de la Variable		Fuente de información	
RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN				
Nombre y cargo del Enlace institucional		Nombre, Cargo y Firma del Titular de la Unidad Responsable		
Fecha de Elaboración				



Descripción del formato de Ficha Técnica

En donde dice:	Se anotará
Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	El nombre de aquella área administrativa facultada para ejercer gasto, con el fin de llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia o entidad
Eje rector del PED:	Uno de los cuatro ejes rectores establecidos en el PED a los cuales contribuye para su cumplimiento
Objetivo dentro del Eje Rector al que contribuye del Plan:	La expresión cualitativa de los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, identificada dentro del eje rector del PED seleccionado.
Programa Sectorial	El nombre del Programa que agrupa al conjunto de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para el cumplimiento de las políticas públicas congruentes con el PED. Comprende las estrategias a desarrollar en un sector específico por las cabezas de sector de la administración pública y sus entidades.
Objetivo del Programa Sectorial al que contribuye:	La expresión cualitativa de los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, con la ejecución de las tácticas establecidas en el Programa Sectorial.
Nombre del Programa Presupuestario:	Denominación del programa ejecutado por la Unidad Responsable que integra la dependencia o entidad. Este debe estar alineado al Programa sectorial y a su vez al PED y considerar los programas establecido en el Catálogo Programático SIAFES emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración.
Objetivo del Programa Presupuestario:	La expresión cualitativa de los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, con la ejecución de las acciones establecidas en el Programa presupuestario.
Resultado Clave:	El resultado que debe ocurrir para considerar que el objetivo se ha alcanzado de manera satisfactoria
Tipo de indicador:	Se refiere a la naturaleza del indicador, pudiendo ser estratégicos y de gestión. Deberá especificar entre paréntesis si son impacto y resultados cuando se trate de indicadores estratégicos o de producto y proceso si el indicador es de gestión.
Clave:	La forma alfanumérica determinada por la Dirección de Presupuesto, de la Secretaría de Finanzas y Administración conforme al Sistema de Captura del Proyecto de



Gobierno del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Finanzas y Administración

	Presupuesto de Egresos, apartado de indicadores, del ejercicio que corresponda.
Dimensión:	El aspecto particular del objetivo a ser medido mediante el indicador: Eficacia: mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Eficiencia: mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. Economía: mide la capacidad del programa o de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. Calidad: mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.
Unidad de Medida:	La forma en que se expresa el resultado de la aplicación del indicador, esta unidad está en función de la fórmula o método de cálculo utilizado en la construcción del indicador. Considere que en las proporciones y en los índices de variación proporcional la unidad de medida siempre es porcentaje; mientras que en las razones y en las tasas, la unidad de medida del numerador suele ser la misma en la que se expresa el indicador.
Frecuencia de Evaluación:	Es el periodo de tiempo en el cual se calcula el indicador (bianual, anual, semestral, trimestral, mensual, etc.). La frecuencia de medición determinará la cantidad de periodos en los que se calendarizarán las metas para el indicador, por lo cual deberá tener precaución al seleccionar la frecuencia de medición.
Sentido del Indicador:	Establece si el indicador a lo largo del tiempo tiene un comportamiento ascendente, descendente, regular o nominal. Por ejemplo: La razón de mortalidad materna debería tener un comportamiento descendente. Ascendente: Si el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador. Descendente: Si el resultado a lograr significa disminuir el valor del indicador. Regular: si el resultado a lograr significa mantener el valor del indicador dentro de determinado rango, y Nominal: Se tomará como un resultado independiente del historial del indicador.
Nombre del indicador:	Enunciado breve con el cual se denomina el algoritmo empleado para evaluar el cumplimiento de un resultado clave, pudiendo ser este un índice, tasa, razón o proporción.
Fórmula:	La relación cuantitativa del indicador, expresada a través de una ecuación que involucra el uso de dos o más variables. Es el método de cálculo del indicador.
Descripción:	Una breve explicación de lo que representa el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula del indicador. Debe



Gobierno del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Finanzas y Administración

	especificar lo que se espera medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad o uso del indicador.
Nombre de la Variable:	El factor o elemento que interviene en la fórmula del indicador.
Descripción de la variable:	Explicación del elemento que interviene en la fórmula del indicador, lo que entendemos y acotamos al escribir esa variable
Fuente de Información:	El origen de donde se alimentarán las variables de nuestro indicador, deberán ser siempre las mismas, lo que nos permitirá hacer comparaciones del indicador en el tiempo. Especifique el documento, sistema o archivo en donde se encuentra la información, así como el área de la dependencia o entidad que cuenta con esta información.
Nombre y cargo del Enlace Institucional:	El nombre y cargo de la persona designada para integrar la información de las Unidades Responsables que integran la Dependencia o Entidad y remitirla a la Secretaría de Finanzas y Administración para su incorporación en el Catálogo General de Indicadores reportar la información propia del indicador en los tiempos y formas que sean establecidos.
Nombre, Cargo y Firma del Titular de la Unidad Responsable:	El nombre, cargo y firma de la persona designada para validar que la información presentada es real, verídica y comprobable. (Dueño del programa a quien le corresponde coordinar las actividades dentro de la Unidad Responsable)
Fecha de Elaboración:	El día, mes y año en que una vez elaborada la cédula, se valida por el titular de la Unidad Responsable correspondiente.



GLOSARIO DE PRINCIPALES TÉRMINOS

Acción de Mejora Actividad	Actividad que se lleva a cabo para fortalecer el sistema de control interno de una función, operación, proceso, sistema o programa, y que contribuye a la prevención, disminución y/o eliminación de los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de sus metas y objetivos.
Actividad	Conjunto de tareas para cumplir las metas de un programa o subprograma, que consiste en ejecutar ciertos procesos y queda a cargo de una Unidad responsable de nivel medio o bajo.
Administración Pública	Es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos expreso.
Beneficiarios	Individuos, grupos, organismos o territorios que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención, hayan sido o no los destinatarios de la misma.
Control	Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.
Cuenta Pública	Es un documento de carácter evaluatorio que contiene información contable, financiera, presupuestal y económica relativa a la gestión anual del Gobierno Estatal o Municipal con base en las partidas autorizadas en el presupuesto de egresos, de un ejercicio fiscal determinado.
Desempeño	Medida en que una institución u organización actúa conforme a criterios, normas y directrices específicas y obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
Efecto Directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por medio de alguna intervención gubernamental.
Evaluación	Proceso mediante el cual se comparan los resultados con un criterio valorativo, ya sea a través de parámetros o indicadores para verificar en los procesos, la forma en que se usan y aprovechan los recursos y en qué grado se logran los objetivos organizacionales, con la intención de adoptar medidas



	correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.
Gestión para Resultados	Modelo conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y el aprendizaje y la mejora continua de sus instituciones.
Gestión Pública	Conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.
Indicadores de Desempeño	La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Meta	Cuantificación de los objetivos a alcanzar en los ámbitos temporal y espacial.
Presupuesto basado en Resultados	Conjunto de actividades y herramientas que permitirá la ordenación sistemática de acciones y actividades para fijar objetivos, metas y estrategias, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, así como coordinar acciones y evaluar resultados.
Objetivos	Fines hacia los que se dirige la actividad de planeación.
Programas	Documento que integra programáticamente los objetivos y metas a lograr en un año por las Dependencias y Entidades del Ejecutivo Estatal. Las acciones y metas que cada Dependencia y Entidad programe, deberán estar estrechamente vinculadas con los objetivos que se pretenden alcanzar en el año con la asignación presupuestal correspondiente.
Racionalidad	Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.
Rendición de Cuentas	Obligación de divulgar todos los datos necesarios, así como recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder.
Resultado	Producto o efecto (intencional o no, positivo y/o negativo) de la intervención gubernamental.
Sistema de Evaluación del Desempeño	Conjunto de los elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los Programas presupuestarios bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores que permitan conocer el impacto social de los programas ejecutados por el Gobierno.



**Gobierno del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Finanzas y Administración**

Toma de Decisiones	Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
Transparencia	Accesibilidad total de la información en las áreas que competen a la opinión pública.