



PUEBLA
Gobierno del Estado
2 0 2 4 - 2 0 3 0

Finanzas
Secretaría de Planeación,
Finanzas y Administración

POR **AMOR** A
PUEBLA

Pensar
en **Grande**

Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental

1ª parte

21 al 23 Mayo 2025

SNI 
Sistema Nacional de Información
Estadística y Geográfica

 **INEGI**



inegi.org.mx



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.





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



inegi.org.mx



Finanzas
Secretaría de Planeación,
Finanzas y Administración



Contenido

Primera parte:

1. Introducción
2. Las nuevas herramientas de la gestión pública
3. Estructura del Sistema de Planeación
4. Construcción de indicadores de Gestión
 - 4.1. Enfoque
 - 4.2. Definición y tipo de objetivos
 - 4.3. Despliegue de objetivos
 - 4.4. Relación entre objetivos e indicadores
 - 4.5. Identificación del resultado clave
 - 4.6. Determinación de la dimensión a medir
5. Algunas reflexiones a manera de conclusión del taller

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).



¿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.



EL BANCO MUNDIAL
Trabajamos por un mundo sin pobreza



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization



CENTRO DE
INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA
ECONÓMICAS, A. C.



inegi.org.mx



Finanzas
Secretaría de Planeación,
Finanzas y Administración

INEGI

¿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

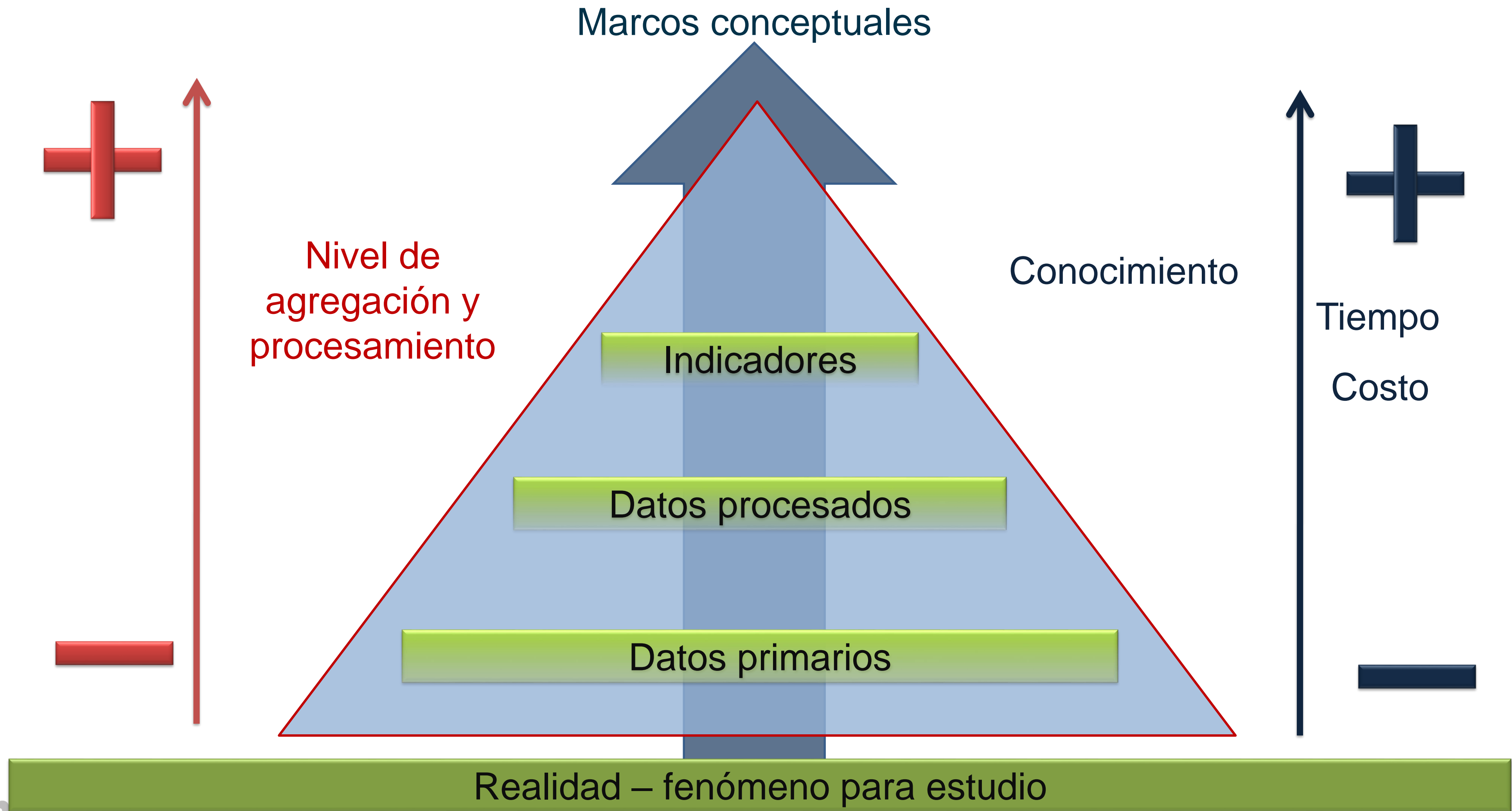
- Elaboran indicadores para apoyar el proceso de planeación, evaluar la gestión pública y el ejercicio del presupuesto

Sector privado

- Producen indicadores sobre competitividad y otros temas



Selección de información



Nuevas situaciones requieren nuevas soluciones

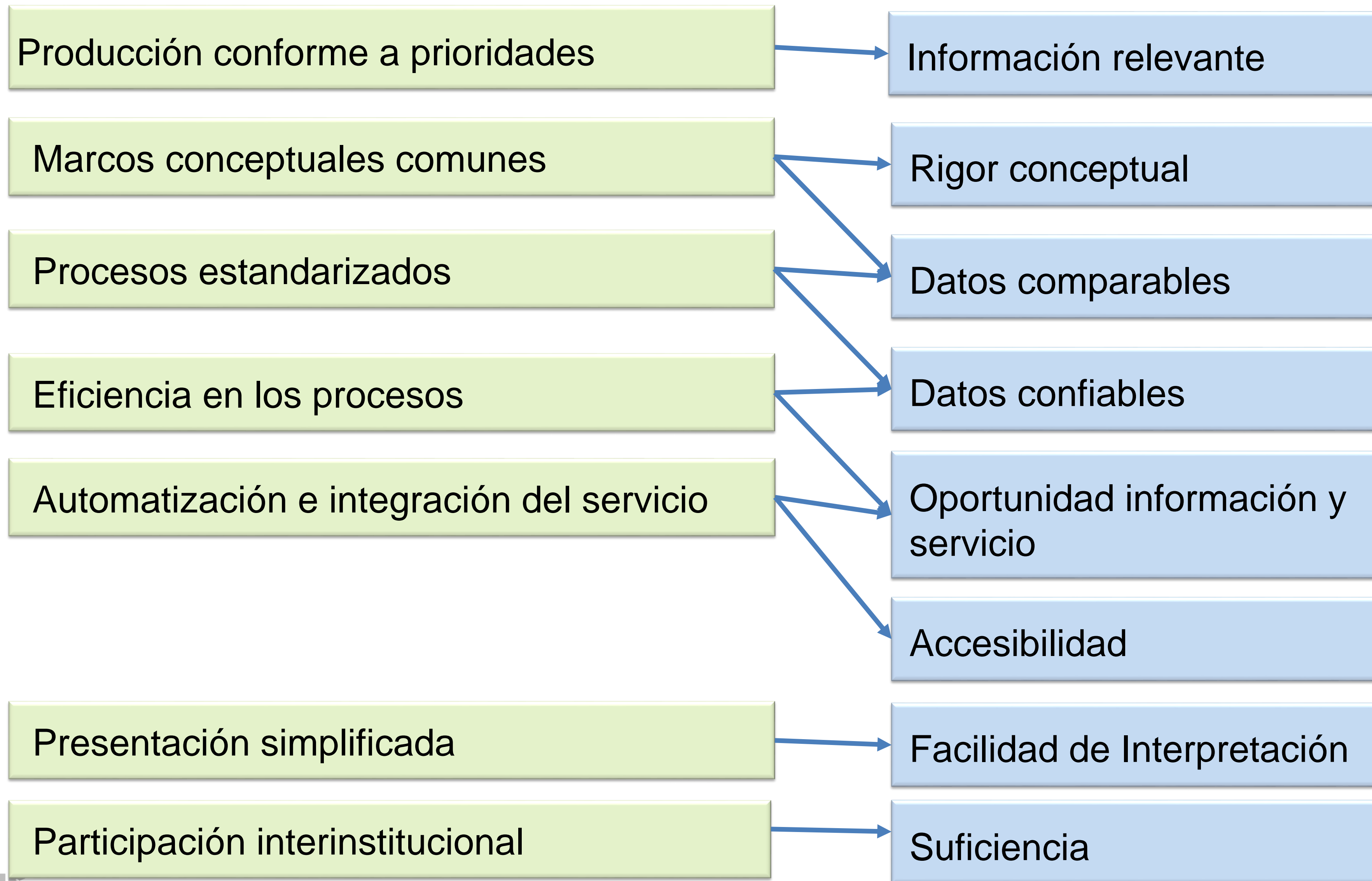


Aplicaciones

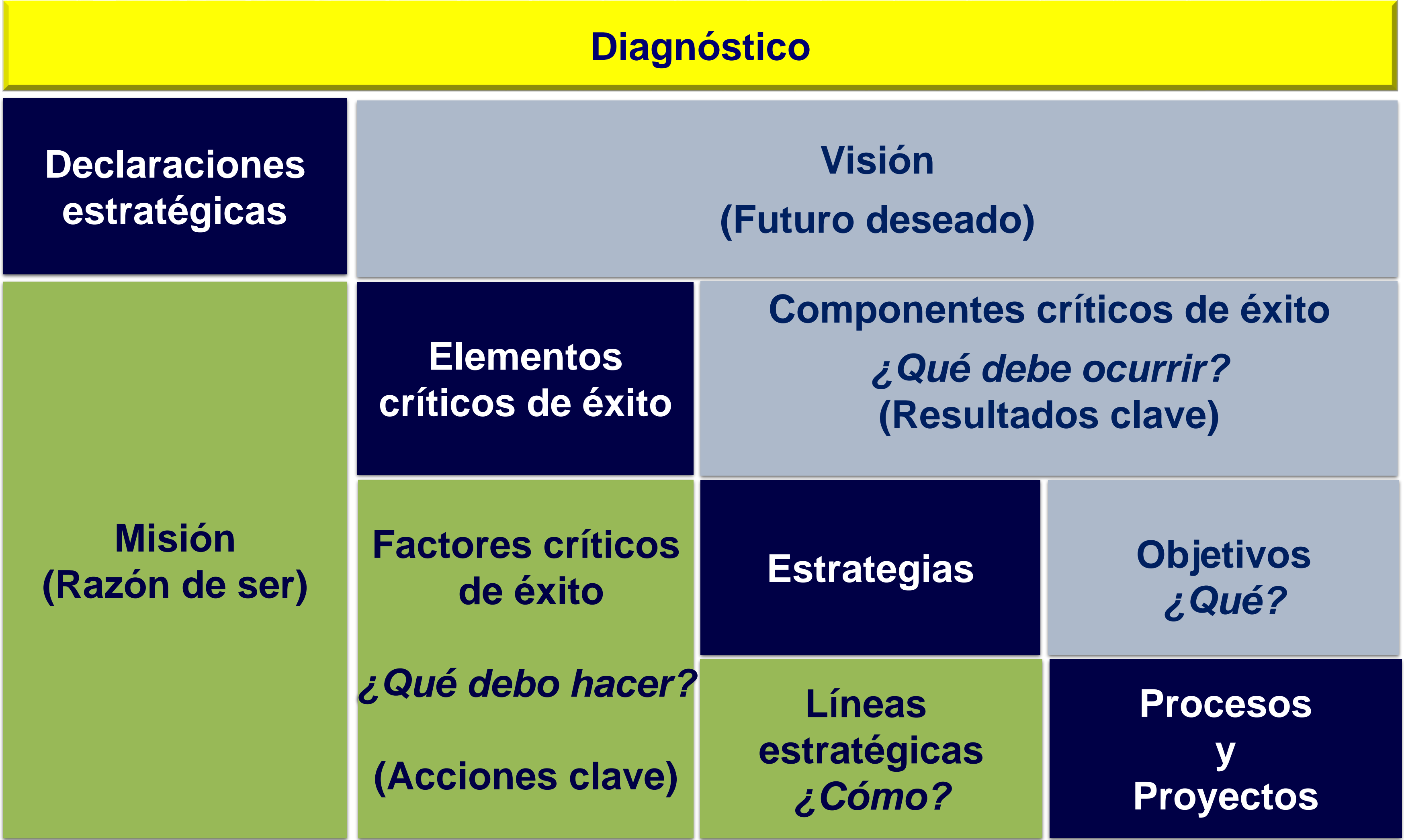
- Diagnóstico.
- Planeación económica y social.
- Diseño, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Desarrollo de investigación y del conocimiento.
- Comparabilidad.
- Atención a compromisos internacionales

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

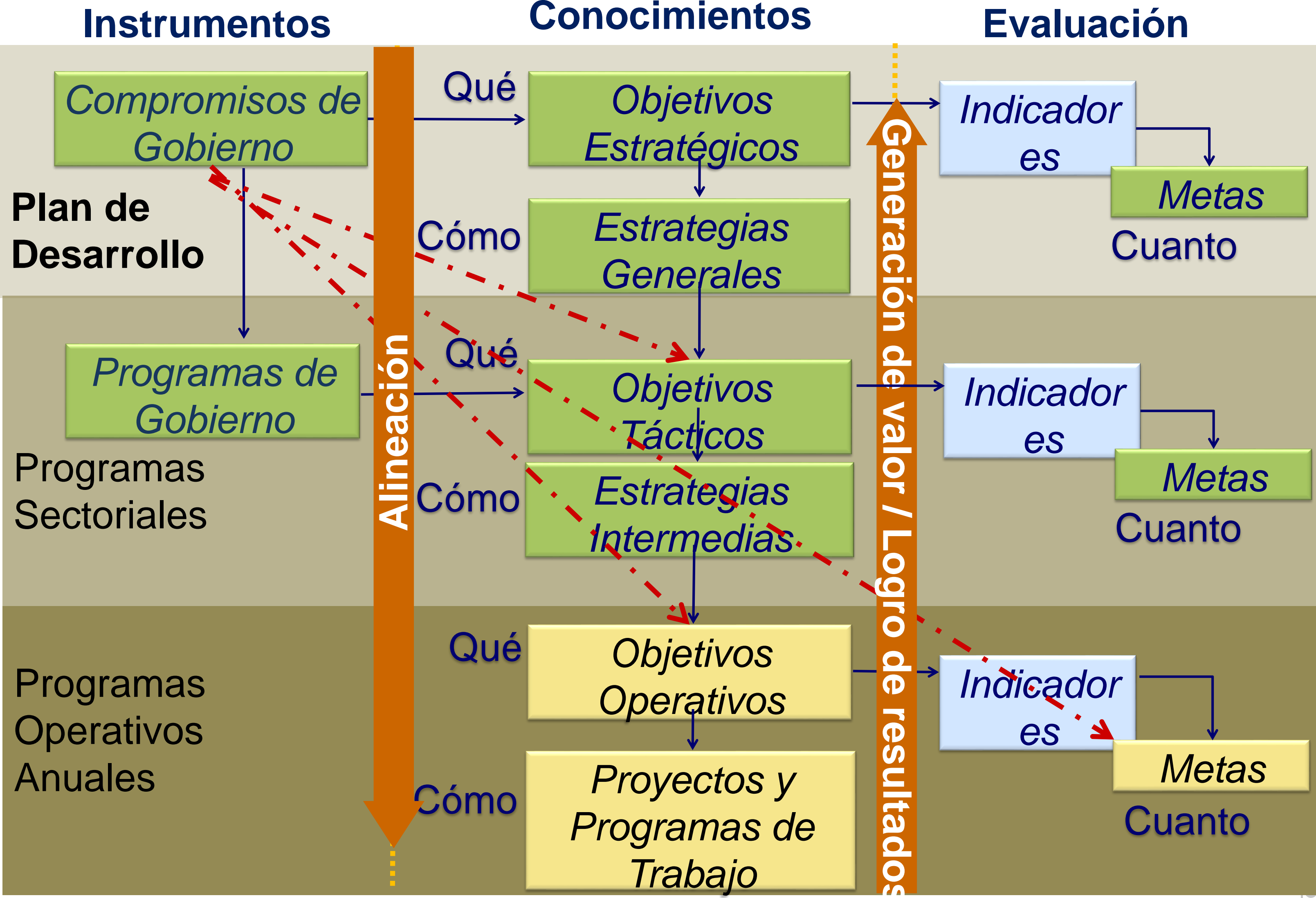
Determinantes de la calidad de la información



Lógica general de la planeación estratégica



Estructura de planeación



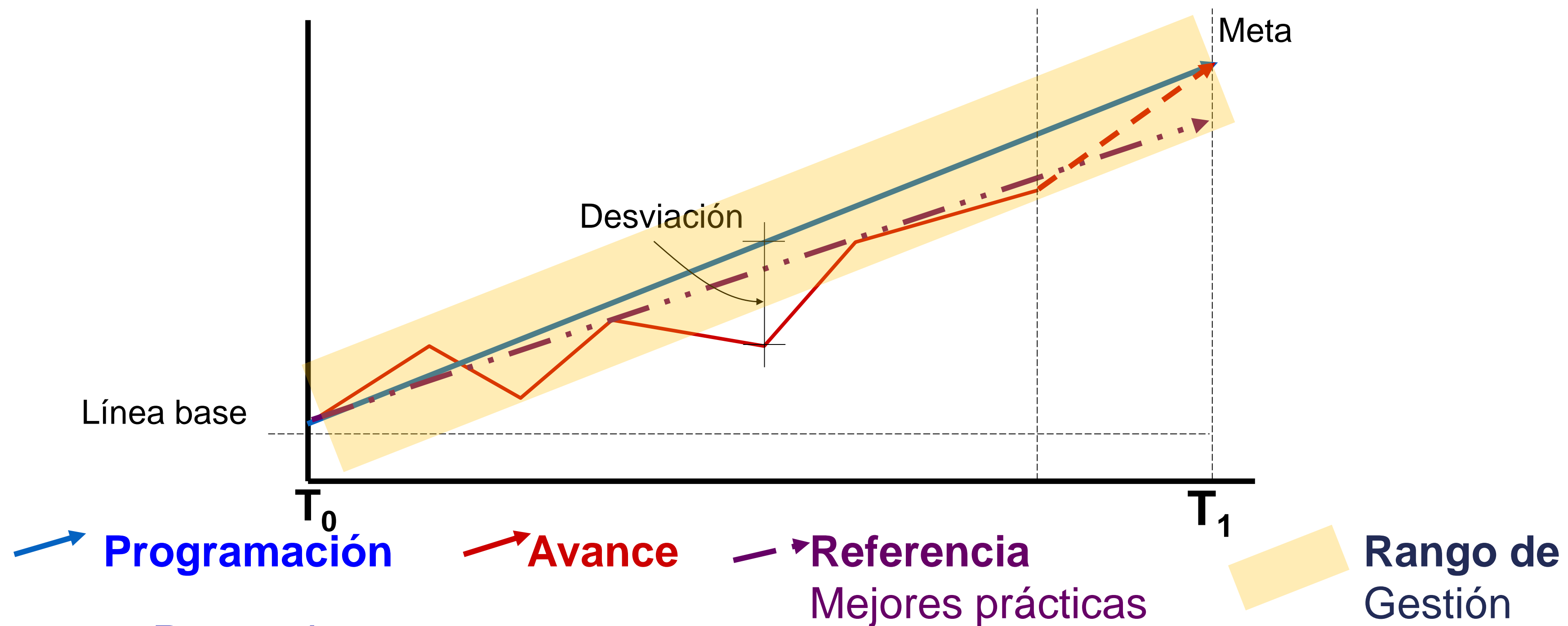
¿Qué es un indicador?

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 que 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

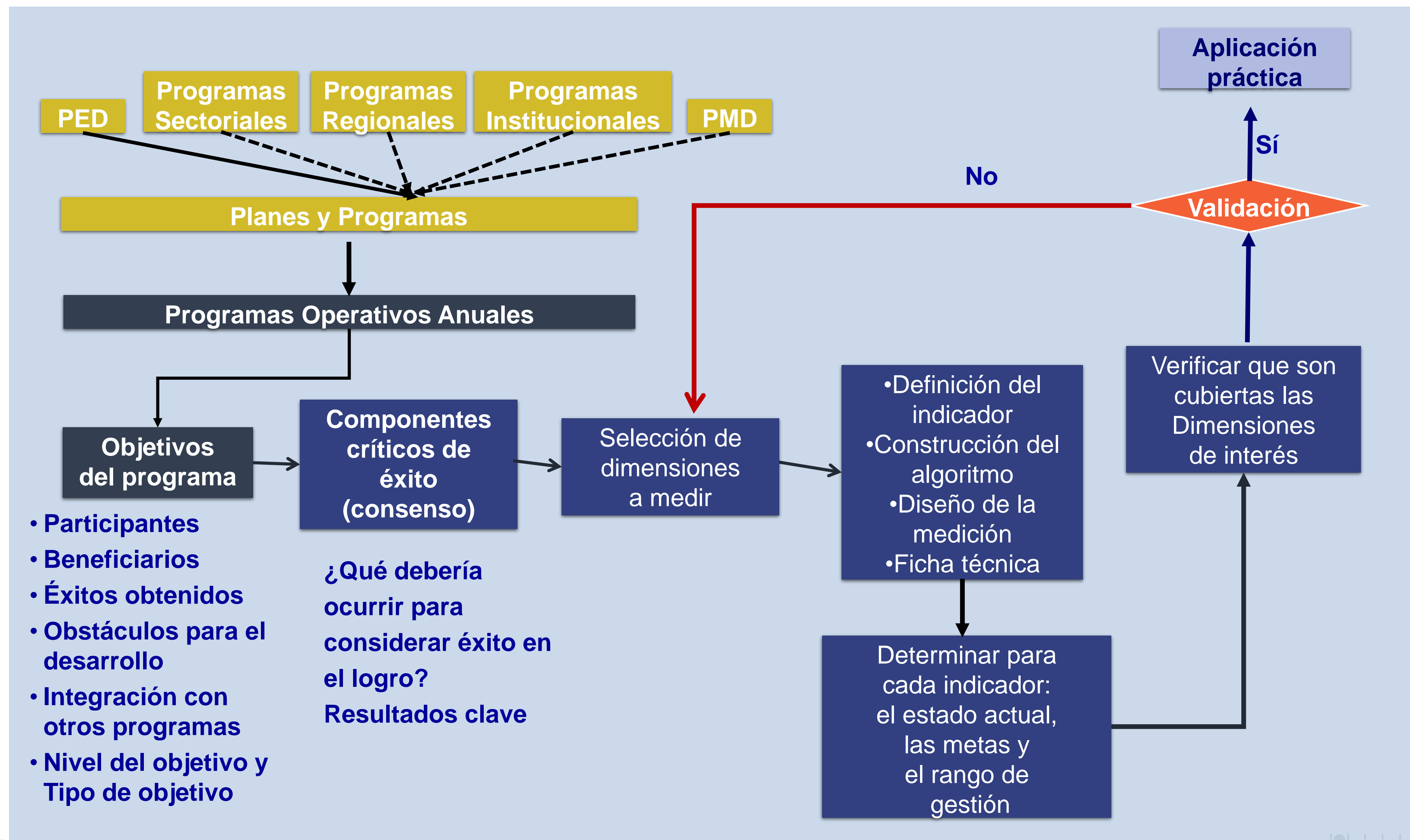
¿Quiénes participan en la construcción de indicadores de gestión?



¿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:

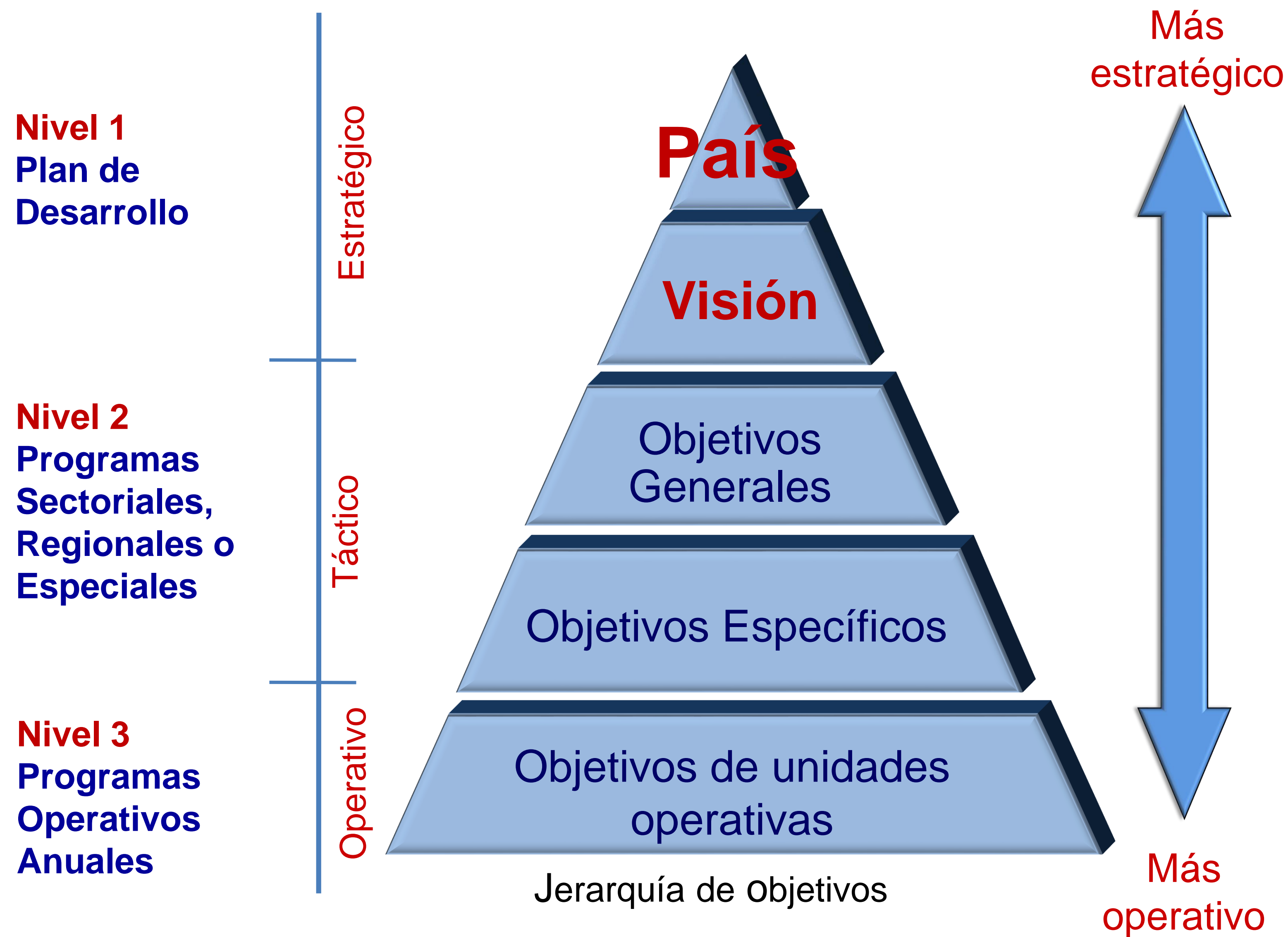
- Enfocar la actividad.
- Estar orientados a resultados.
- Constituir una idea singular.
- Ser factibles.
- Ser medibles.
- Estar bien contruidos.

Jerarquía de objetivos

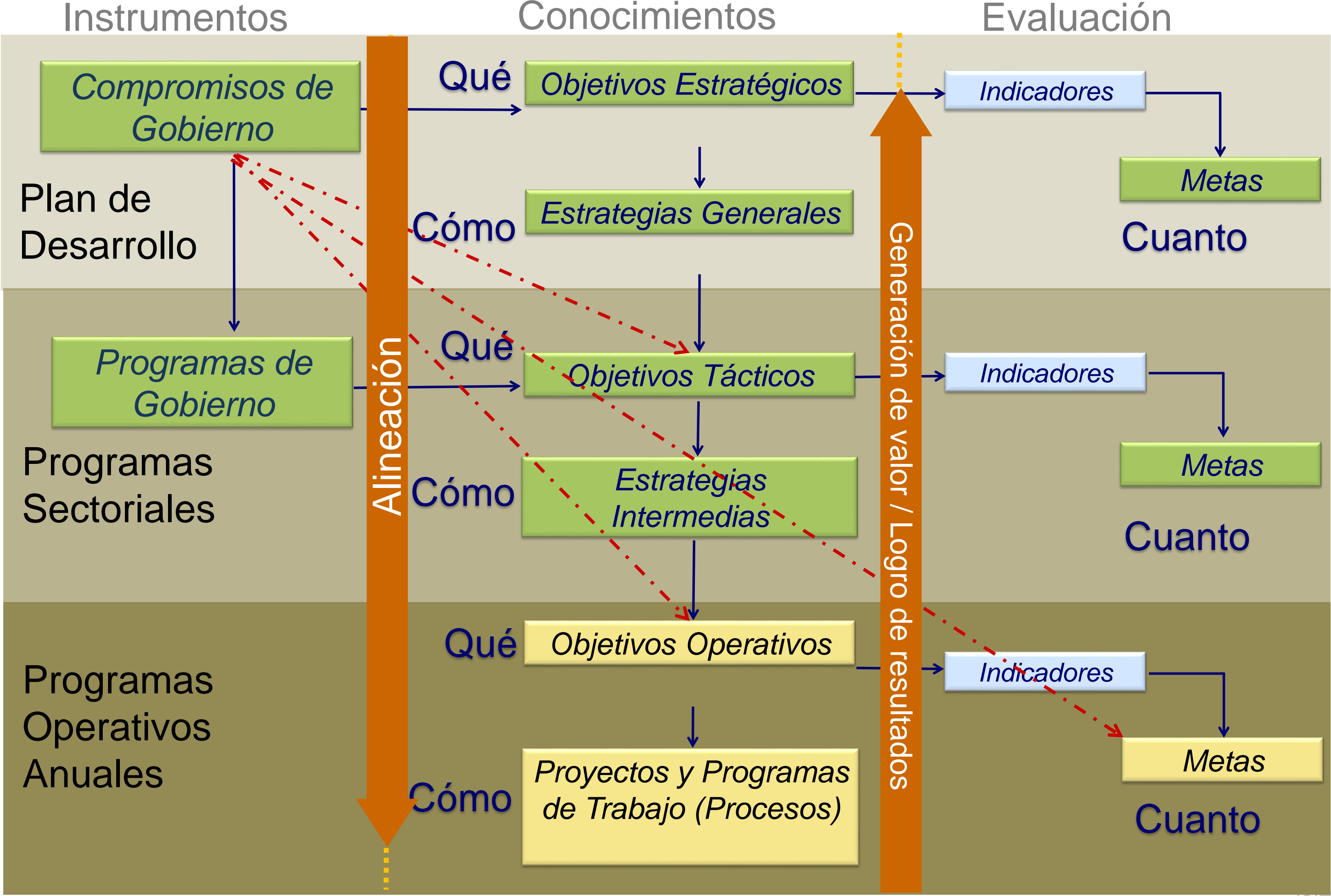
Los objetivos pueden ser:

- **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



Estructura de planeación



Proceso de despliegue

El “Que”

El “Como”

Nivel 1
Plan de Desarrollo



Nivel 2
Programas Sectoriales, Regionales o Especiales

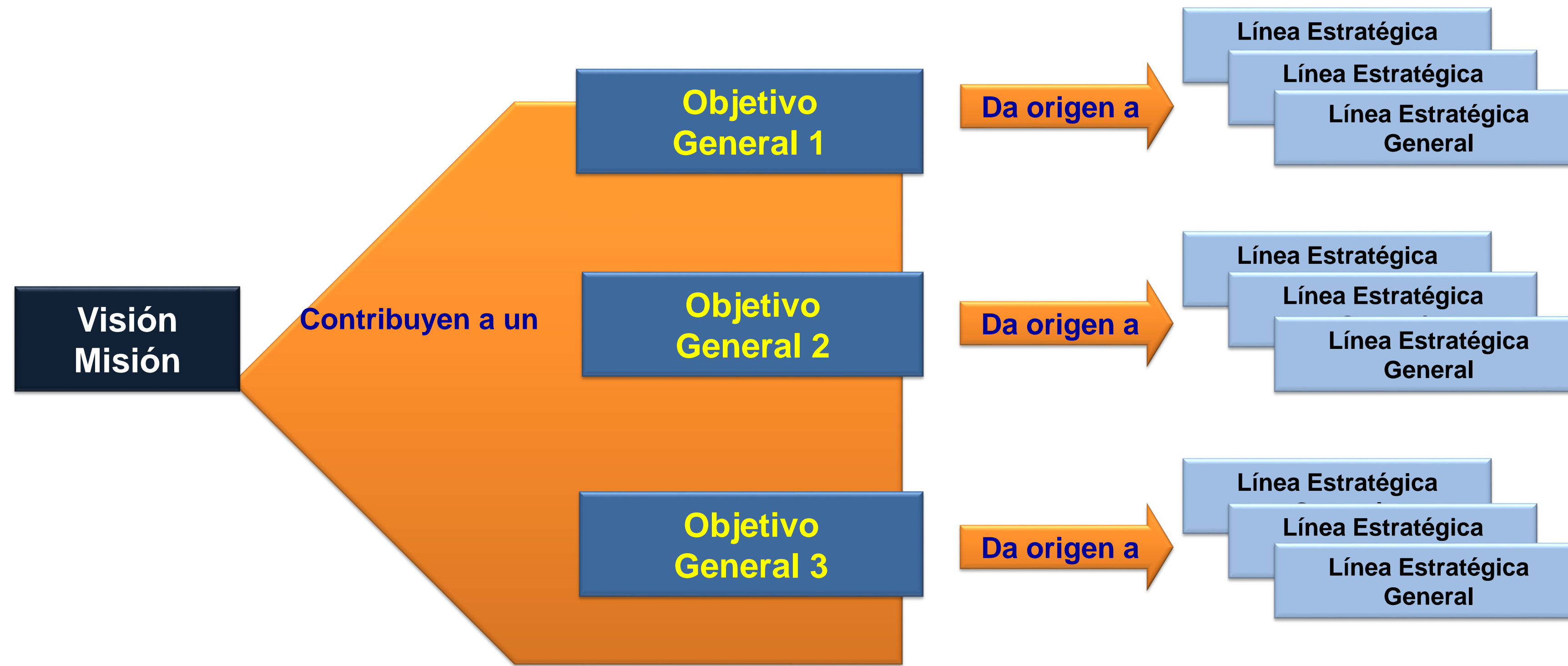


Nivel 3
Programas Operativos Anuales



Objetivos generales

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



Sintaxis de objetivos generales

Sintaxis de objetivos estratégicos

El “Qué”

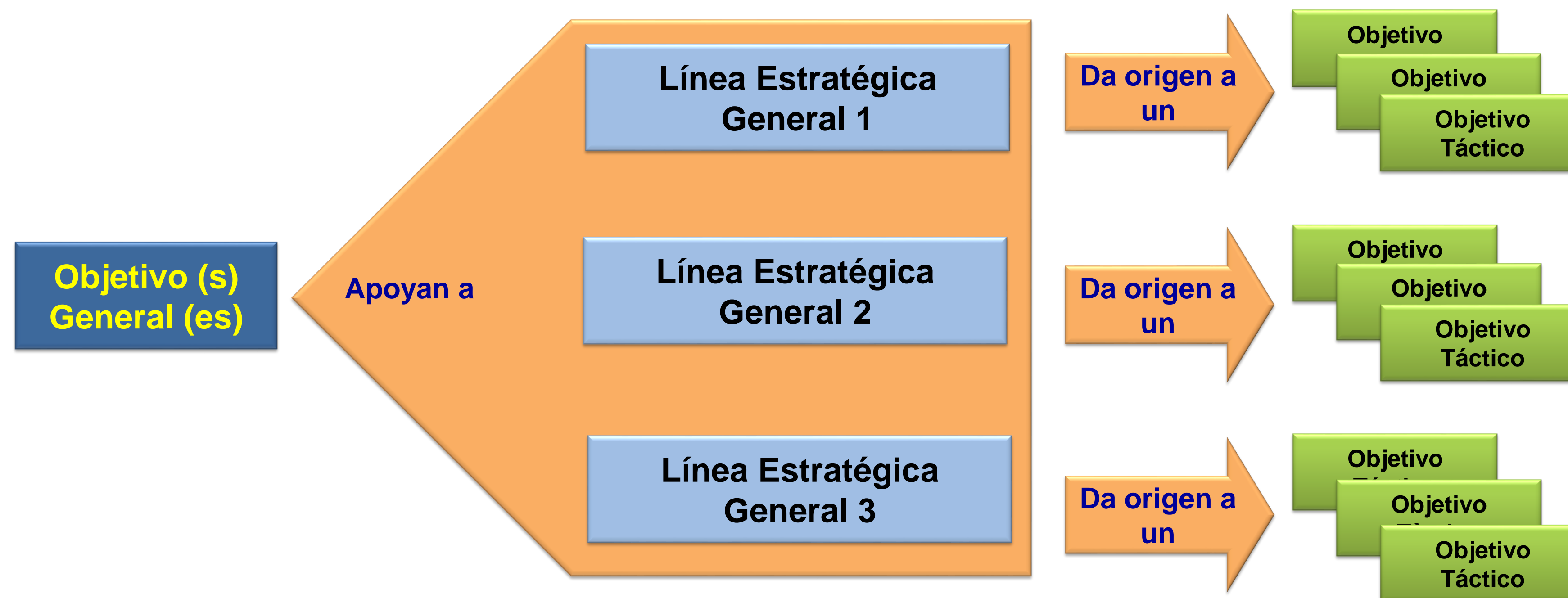
Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Mejorar	la eficiencia de la educación media superior	en el Estado

Preguntas de verificación:

Preguntas de calidad		Sí	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 líneas estratégicas generales

- Son lineamientos generales de **acción que establecen una dirección.**
- Existen **varias** estrategias o líneas de acción **para un objetivo.**
- Deben:

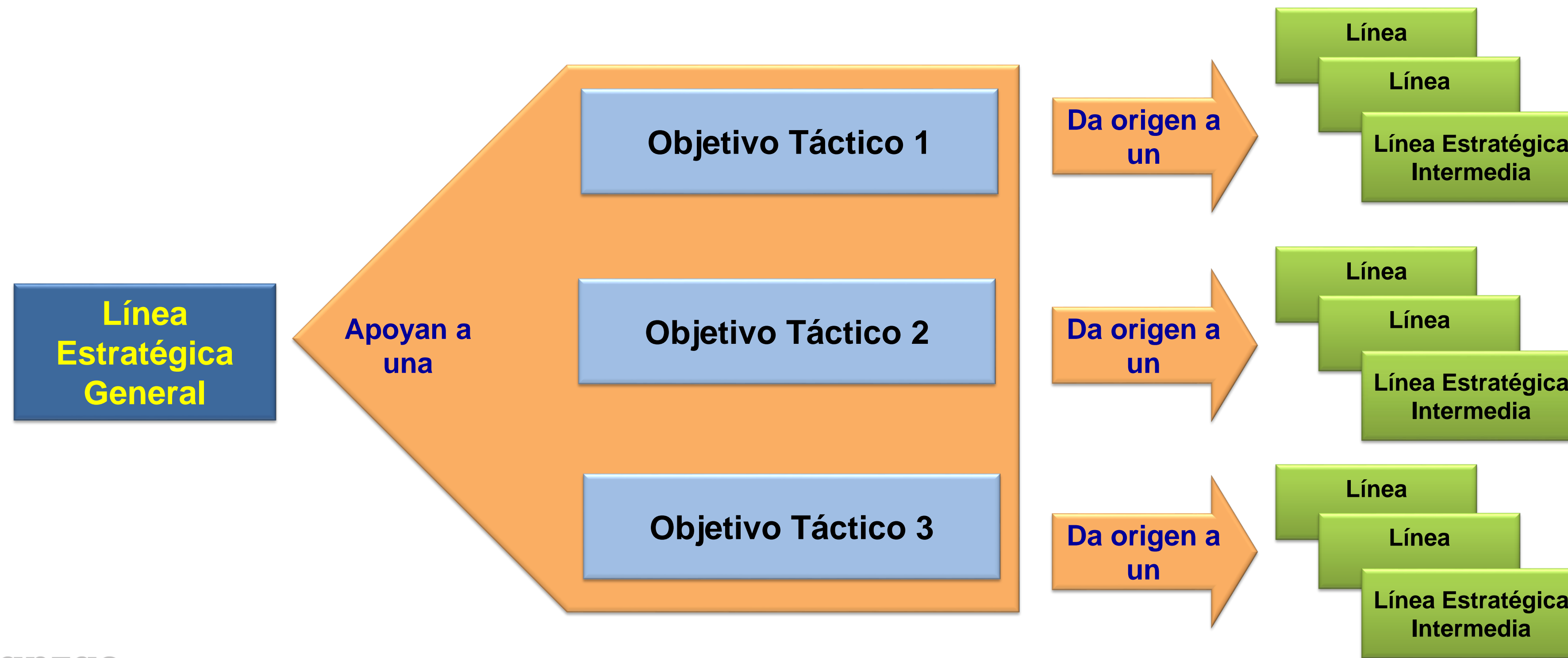
- ser **direccionales,**
- **definir el cómo** alcanzar el objetivo, así como
- **delimitar el enfoque y contexto** para tomar decisiones.

Sintaxis				El "Cómo"	
Verbo	Qué	Para quién	Porqué		
Ofrecer	Programas de apoyo	A los alumnos de educación media superior	Para evitar deserción por motivos económicos		

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?		

Objetivos tácticos

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



Sintaxis de objetivos tácticos

Sintaxis de objetivos tácticos

El "Qué"

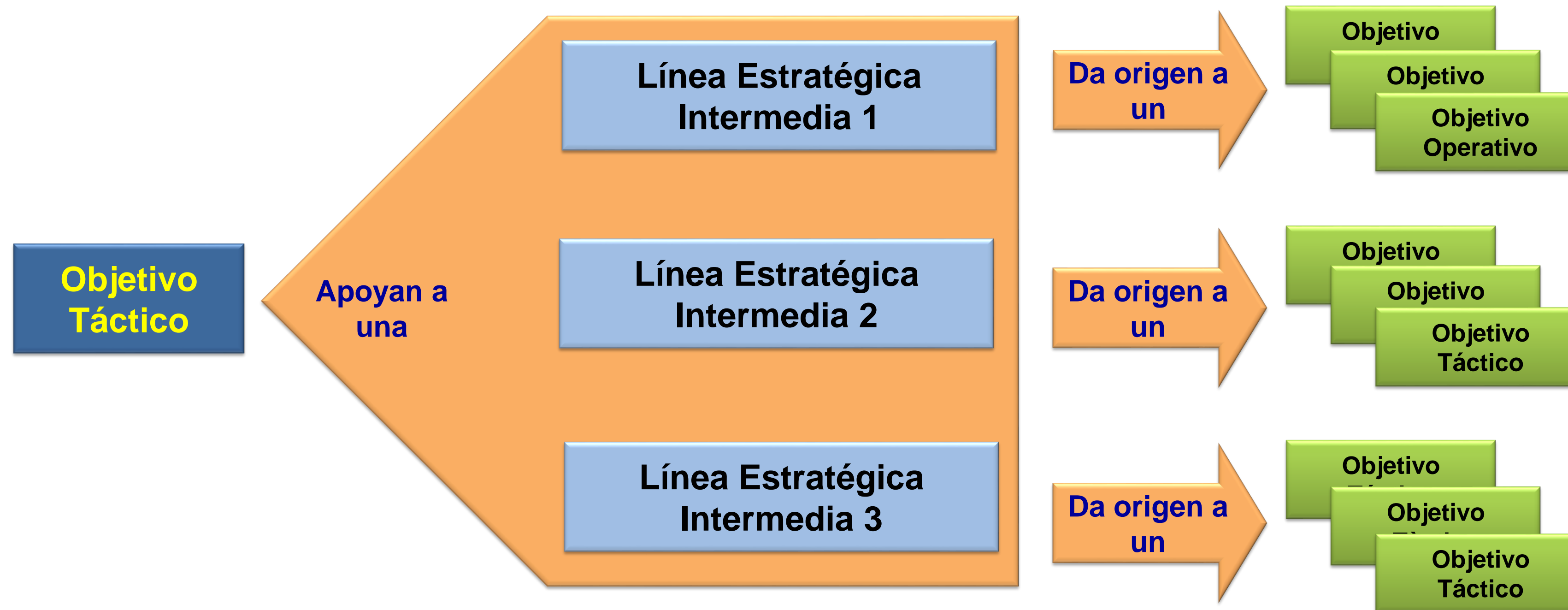
Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Incrementar	la cobertura	de la educación media superior

Preguntas de verificación:

Preguntas de calidad		Sí	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 Intermedias

- Son lineamientos generales de acción que **establecen una dirección.**
- Indican **el “cómo”** lograr un Objetivo Táctico.



Sintaxis de líneas estratégicas intermedias

- Son lineamientos intermedios de **acción** que establecen una **dirección**.
- Existen **varias** 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.

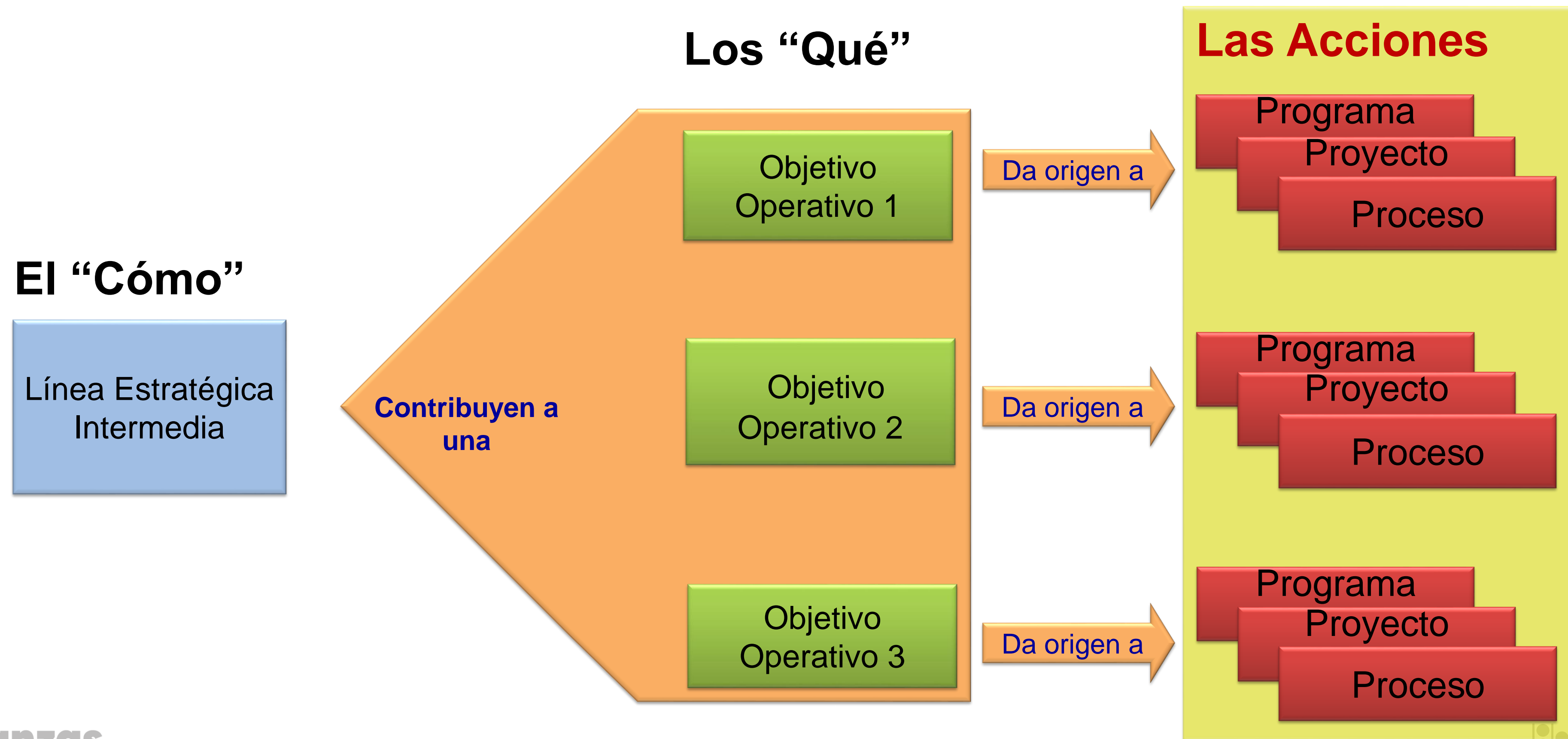
Sintaxis			
Verbo	Qué	Para quién	Por qué
Ofrecer	apoyo económico	a los alumnos de educación media superior	para evitar deserción por motivos económicos

El “Cómo”

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?		

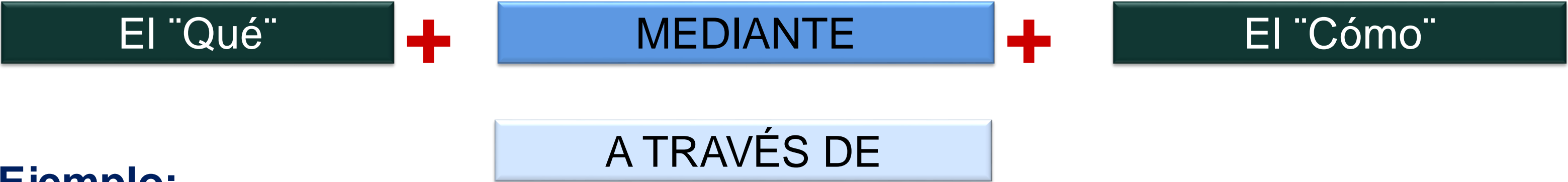
Objetivos operativos

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



Sintaxis de objetivos operativos

Sintaxis:



Ejemplo:

Incrementar el número de préstamos estudiantiles entre los alumnos de educación superior	Mediante	Introducción de nuevos tipos de préstamos con 0% de interés para estudiantes seleccionados
--	----------	--

Objetivos estratégicos

Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Mejorar	la eficiencia de la educación media superior	en el Estado

Líneas Estratégicas Generales

Verbo	Qué	Para quién	Porqué
Ofrecer	Programas de apoyo	A los alumnos de educación media superior	Para evitar deserción por motivos económicos

objetivos tácticos

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

Líneas Estratégicas Intermedia

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

objetivos Operativos

Incrementar el número de préstamos estudiantiles entre los alumnos de educación superior	Mediante	Introducción de nuevos tipos de préstamos con 0% de interés para estudiantes seleccionados
--	----------	--



Alineación

Objetivos
estratégicos

Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Aumentar	la cobertura	de la educación media superior

El “Qué”

Líneas
Estratégicas
Generales

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

El “Cómo”

objetivos tácticos

Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis

El “Qué”

Líneas
Estratégicas
Intermedia

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

El “Cómo”

objetivos
Operativos



El “Qué”



La cadena de resultados



Relación entre objetivos e indicadores



Tipos 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



Tipos 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

Tipos 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)

Tipos 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.**

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
Prioridades y decisiones más costo-efectivas.
No existen indicadores que midan varias dimensiones a la vez.

Efectividad

Capacidad para determinar y alcanzar los objetivos apropiados, haciendo lo que se debe hacer.

Eficacia

Mide la capacidad para dar resultados independientemente del aprovechamiento de los RECURSOS.

Eficiencia

Refleja la racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles. Mide costos unitarios y de productividad.

Calidad

Mide el grado en que los productos o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios.

Cobertura

Mide el alcance de beneficios a la población objetivo. La población debe ser considerada en su dimensión real.