

**PUEBLA**  
Gobierno del Estado  
2024 - 2030

**Finanzas**  
Secretaría de Planeación,  
Finanzas y Administración

POR AMOR A  
**PUEBLA**

**Pensar**  
*en* Grande

# *Taller para la Construcción de Indicadores de Gestión Gubernamental*

## *1<sup>a</sup> parte*

21 al 23 Mayo 2025



## 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

## 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

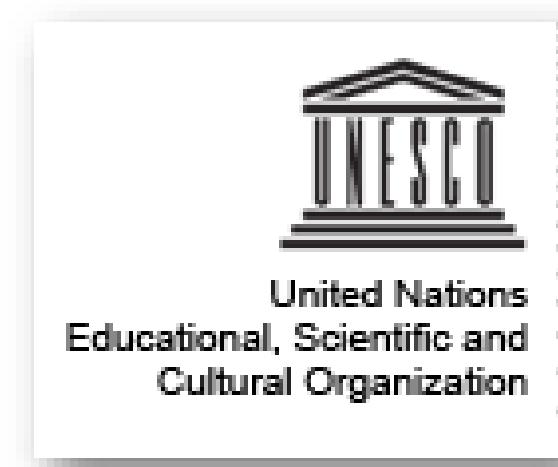
## Utilidad

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?



inegi.org.mx



CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN  
Y DOCENCIA  
ECONÓMICAS, A. C.



**Finanzas**  
Secretaría de Planeación,  
Finanzas y Administración

## 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?

inegi.org.mx



## 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

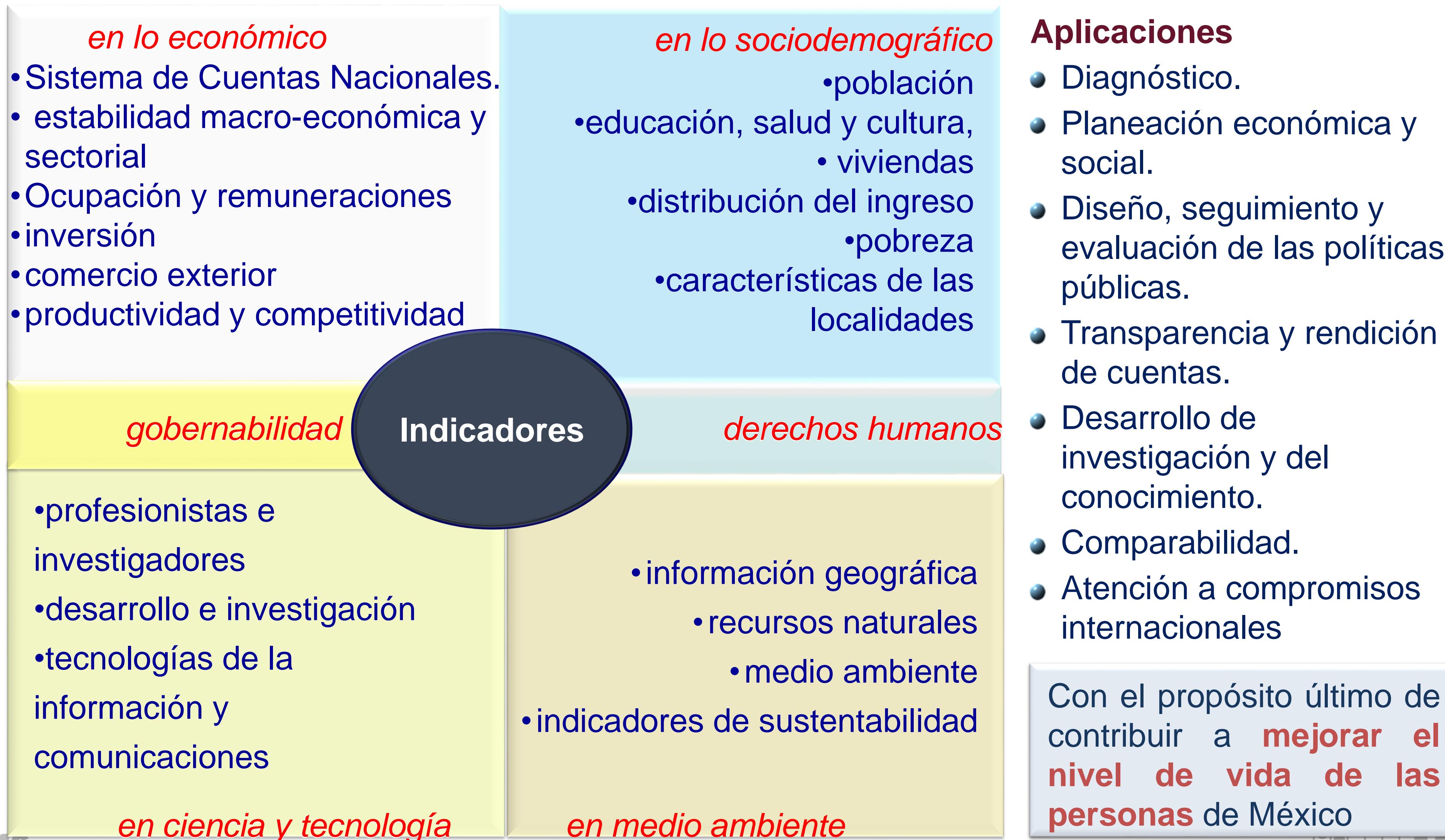
- Producen indicadores sobre competitividad y otros temas



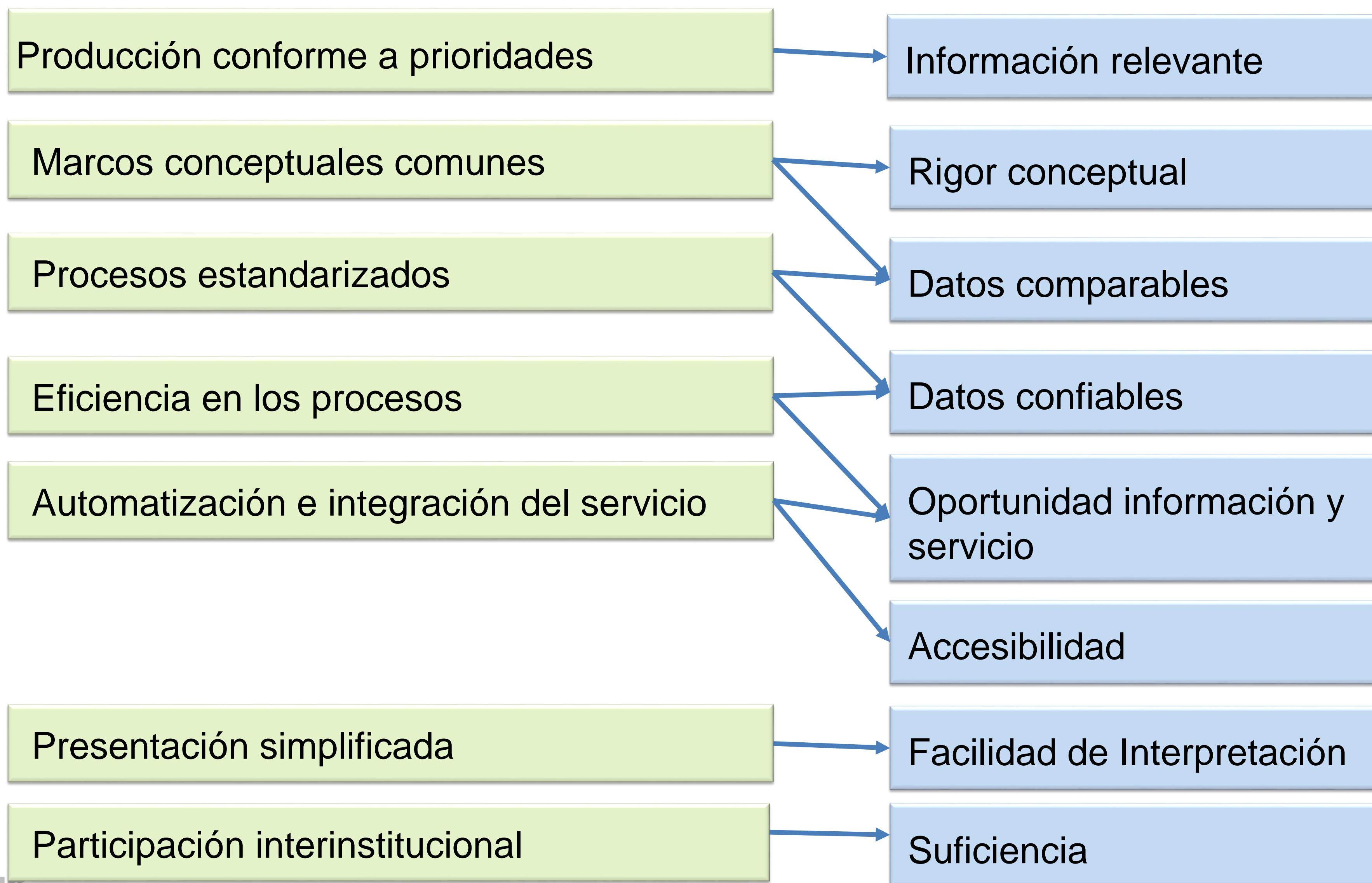
# Selección de información



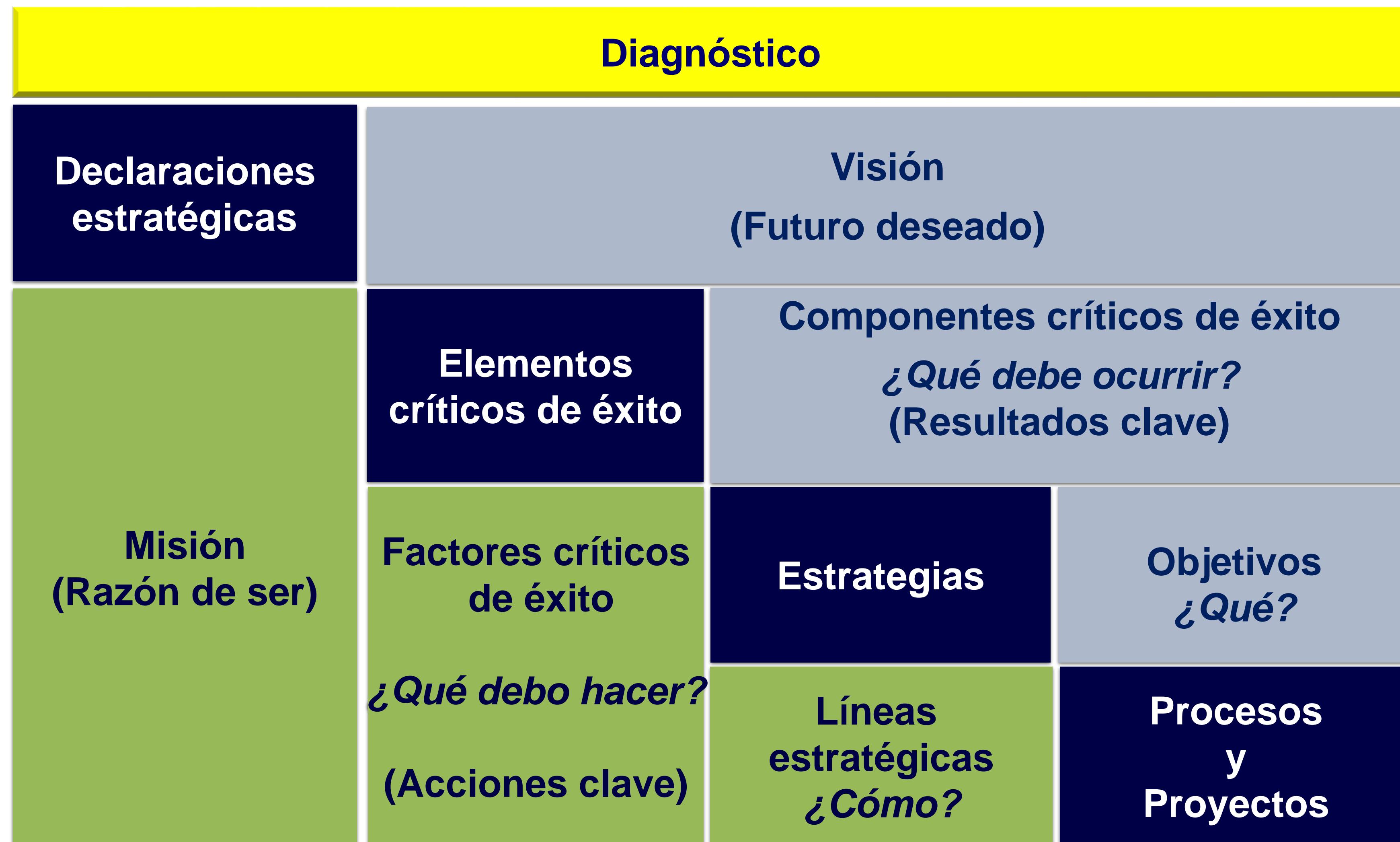
# Nuevas situaciones requieren nuevas soluciones



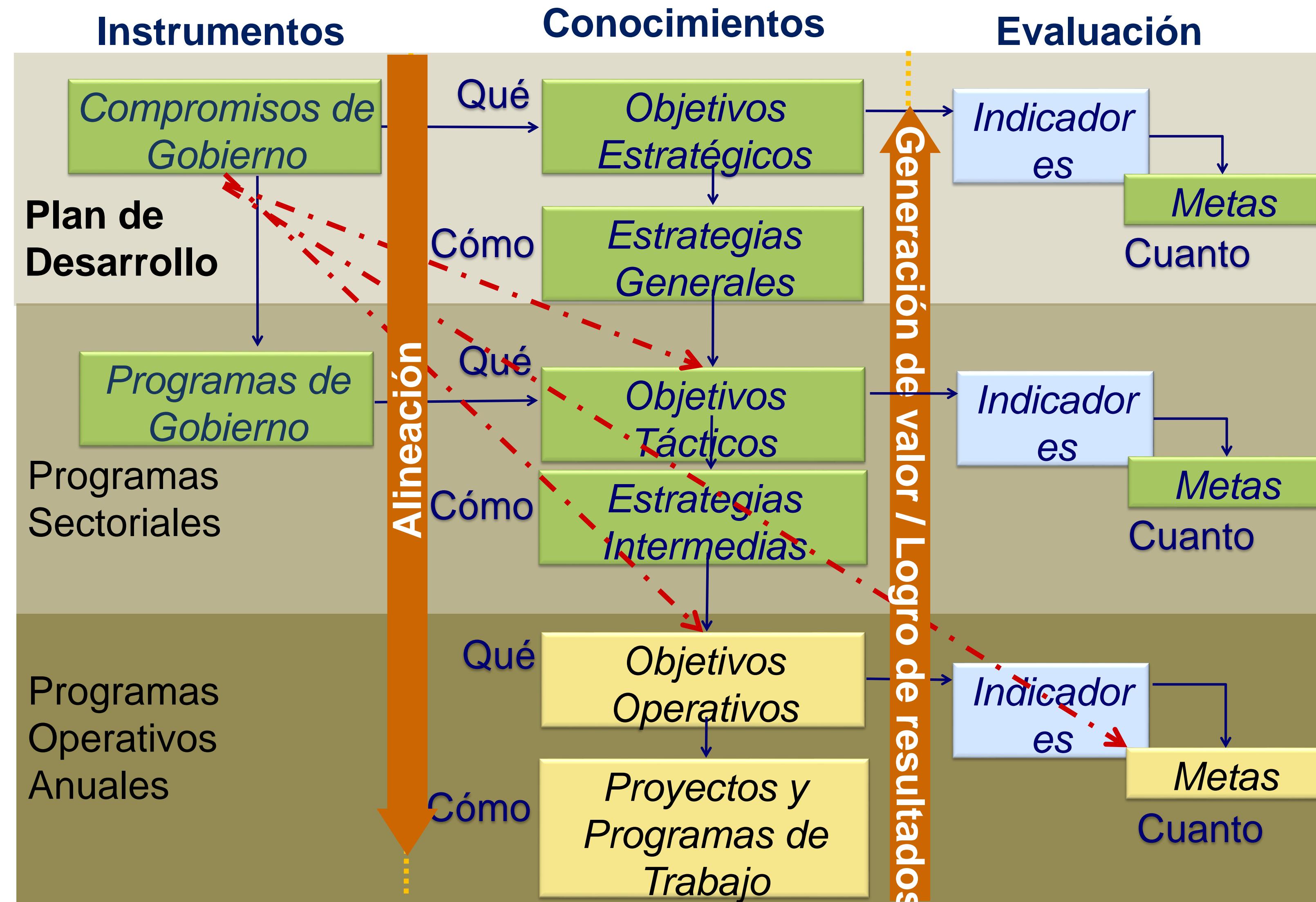
# Determinantes de la calidad de la información



# Lógica general de la planeación estratégica



# Estructura de planeación



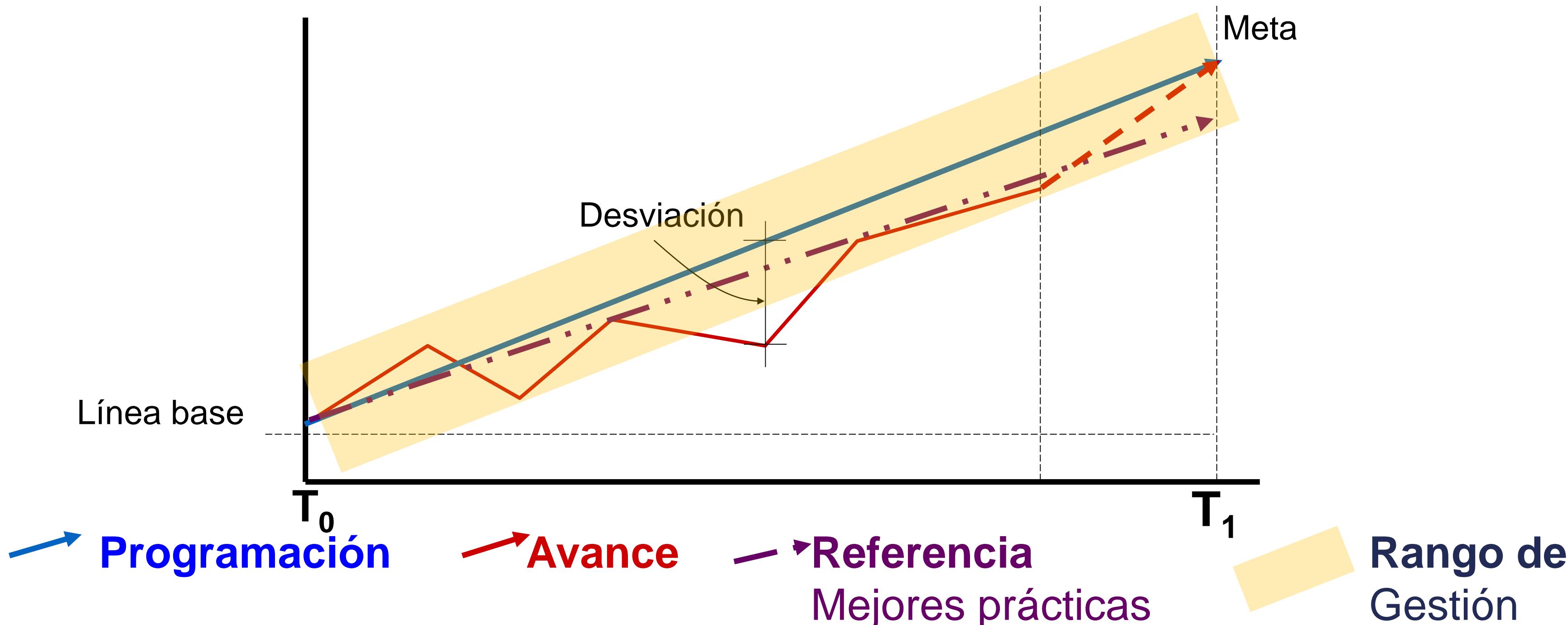
## ¿Qué es un indicador?

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?

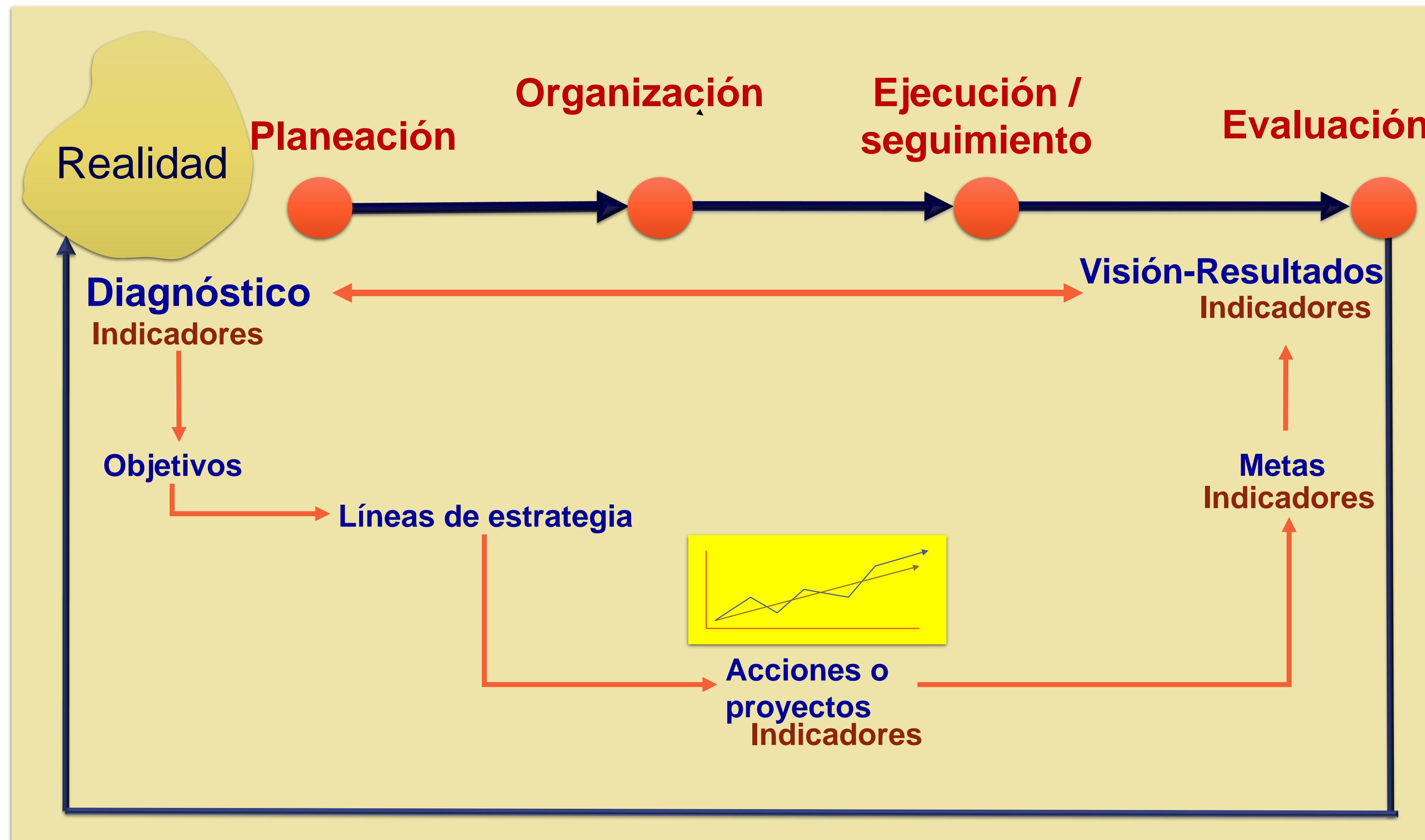


- ▶ Punto de arranque
- ▶ Comportamiento (dirección y ritmo)
- ▶ Comparación de avances vs. metas programadas
- ▶ Desviaciones que implican toma de decisiones
- ▶ Necesidad de implementar planes de contingencia

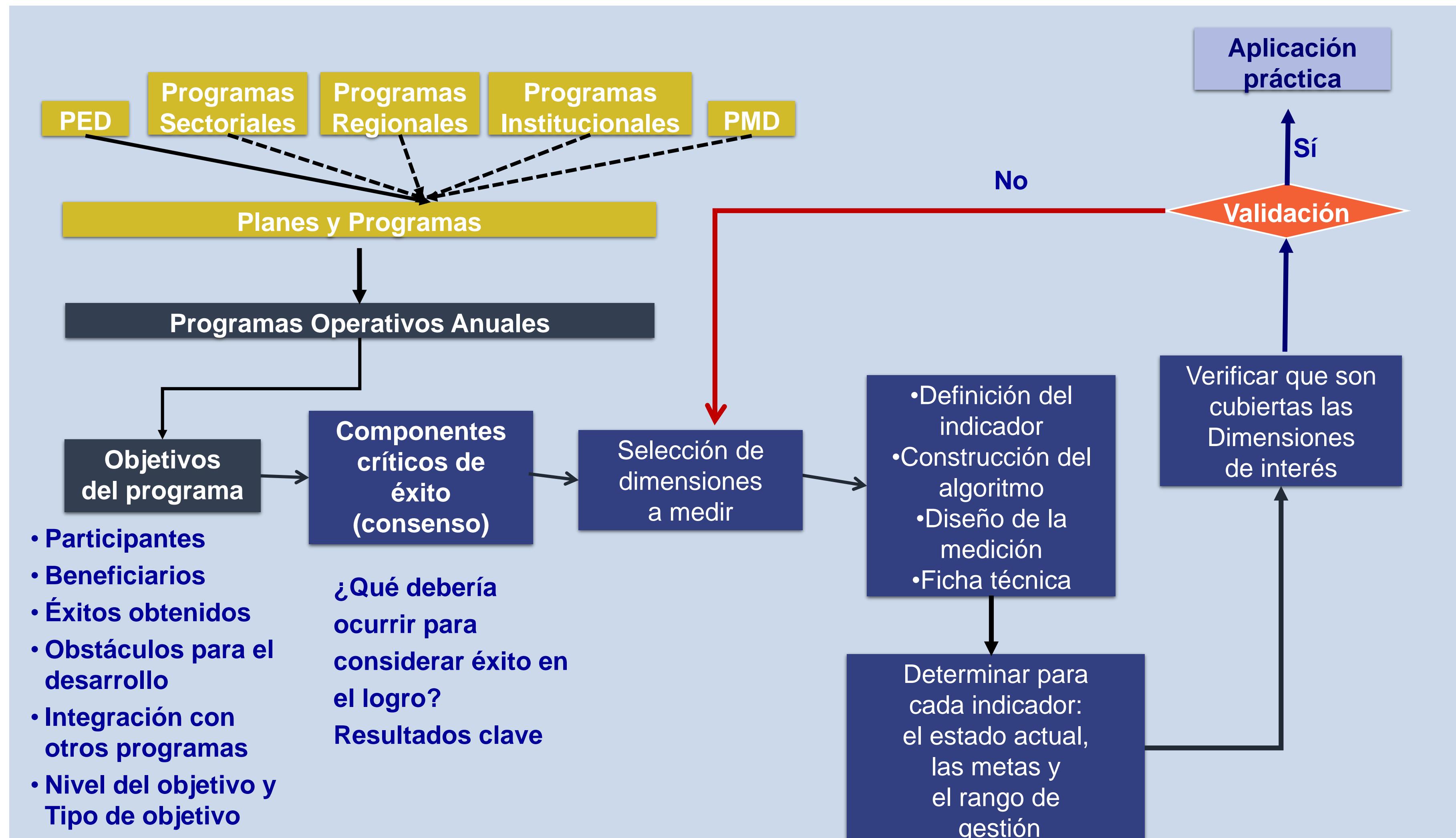
# ¿Quiénes participan en la construcción de indicadores de gestión?



## ¿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:

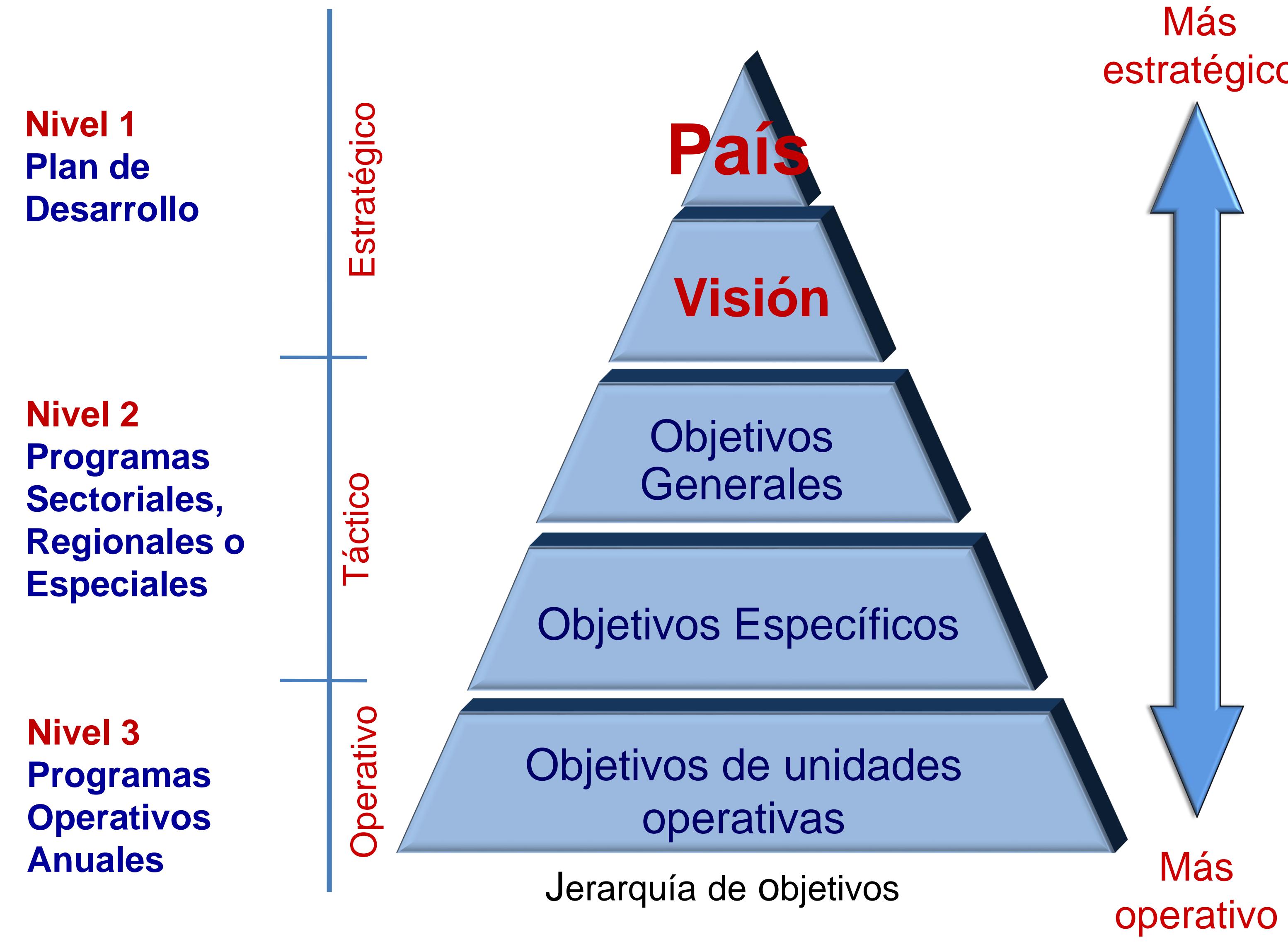
- Enfocar la actividad.
- Estar orientados a resultados.
- Constituir una idea singular.
- Ser factibles.
- Ser medibles.
- Estar bien construidos.

## Jerarquía de objetivos

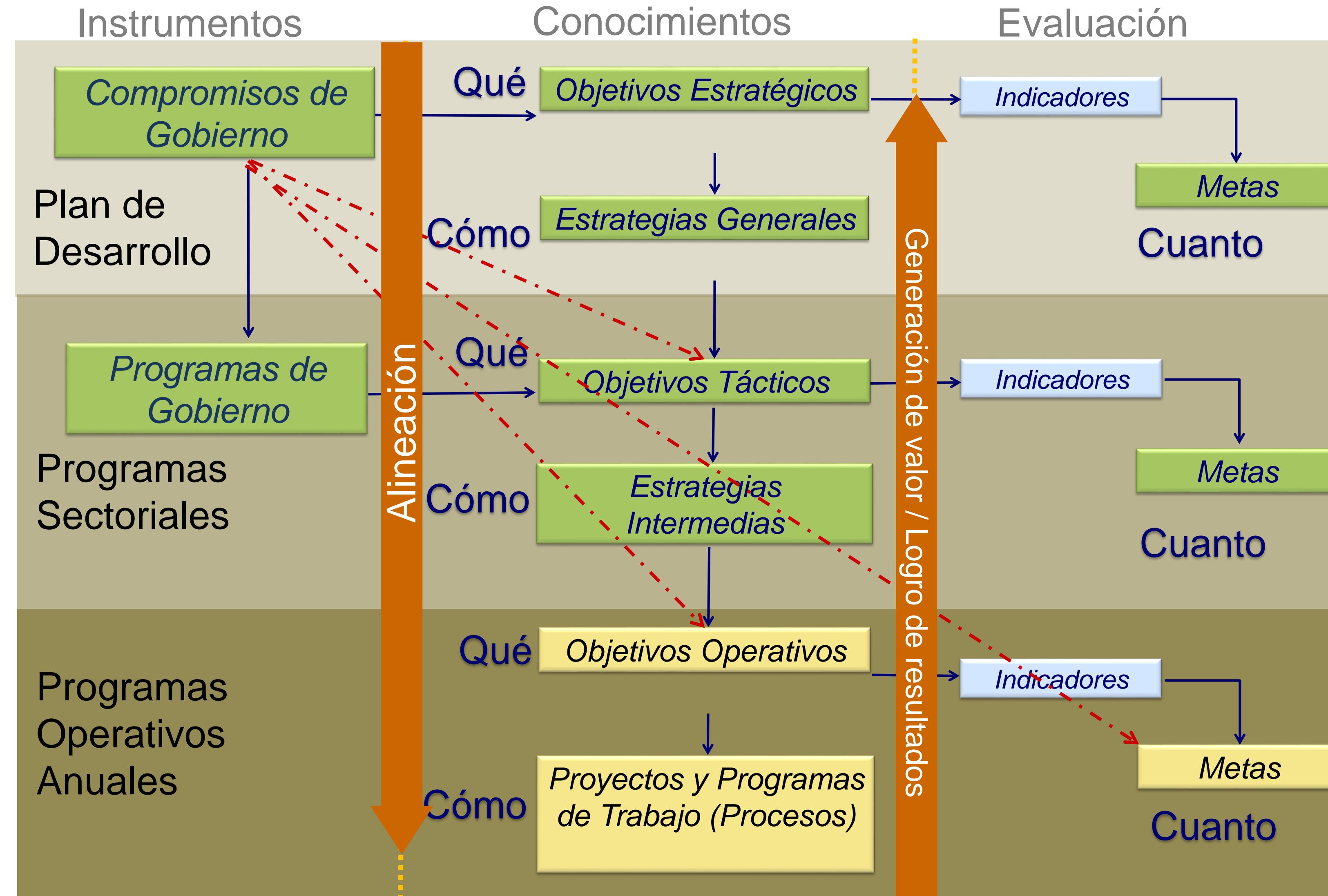
Los objetivos pueden ser:

- **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.

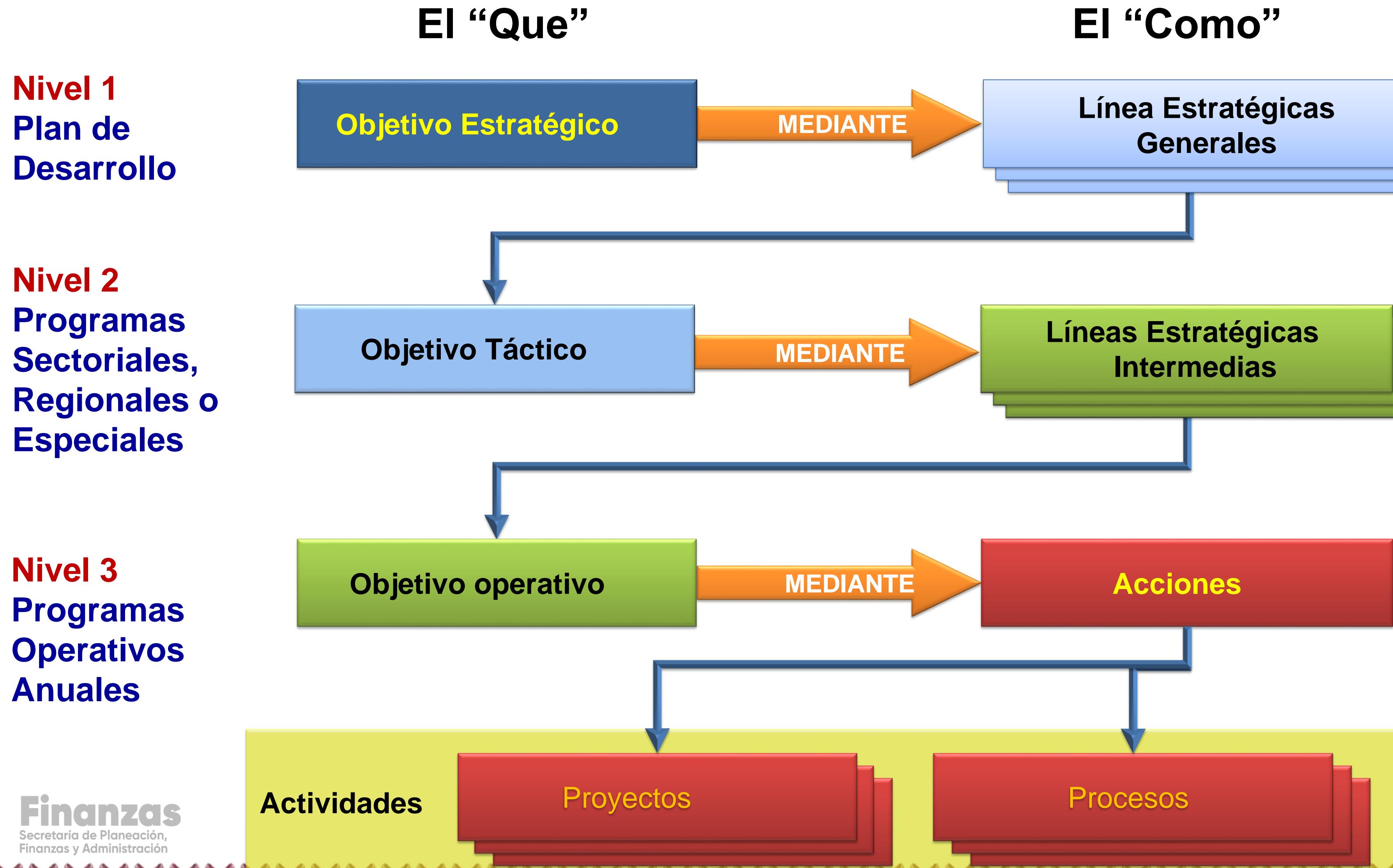
## Jerarquía de objetivos



# Estructura de planeación

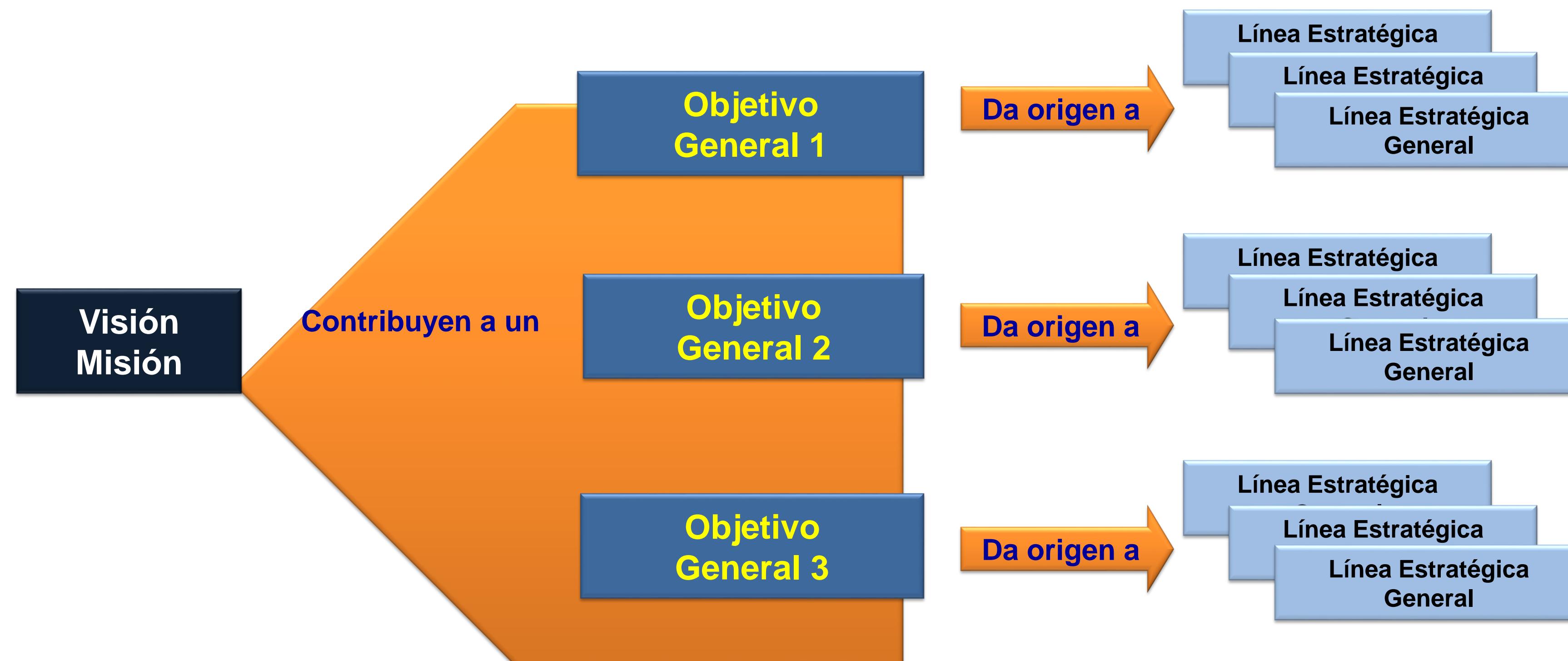


# Proceso de despliegue



# 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”*

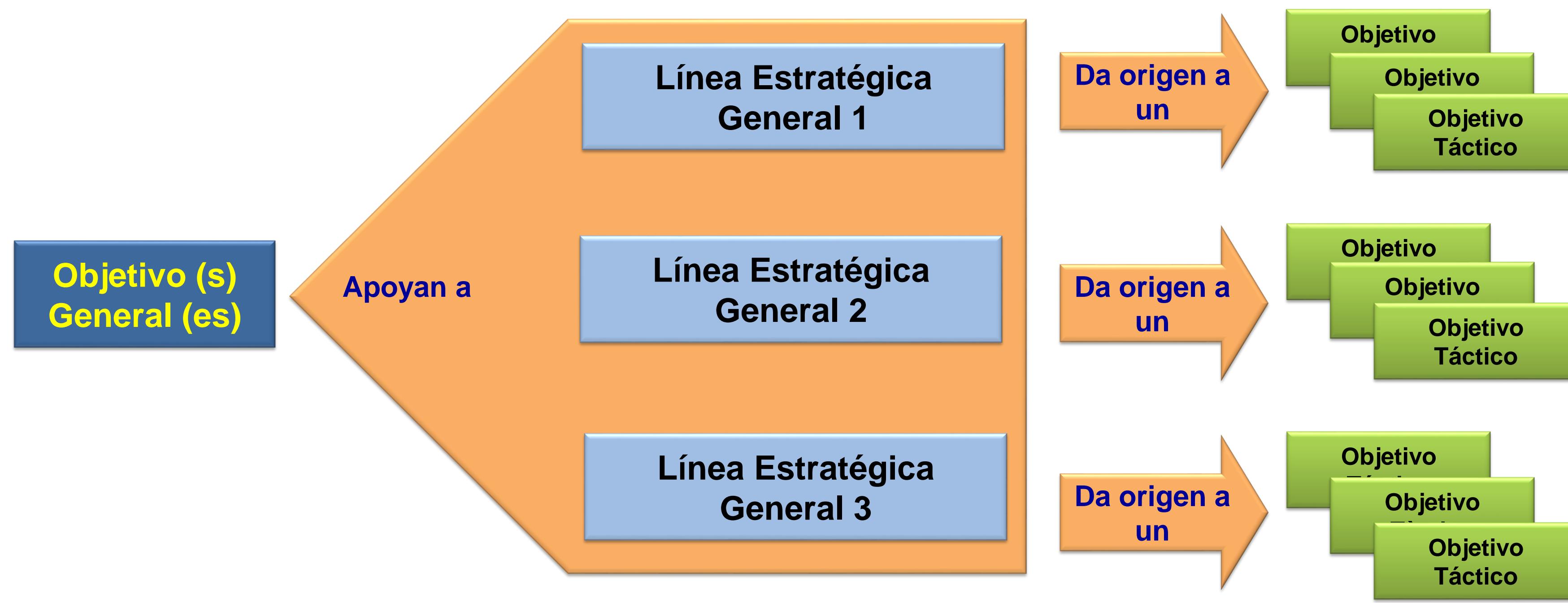
Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
<b>Mejorar</b>	<b>la eficiencia de la educación media superior</b>	<b>en el Estado</b>

## 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.**

**El “Cómo”**

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	

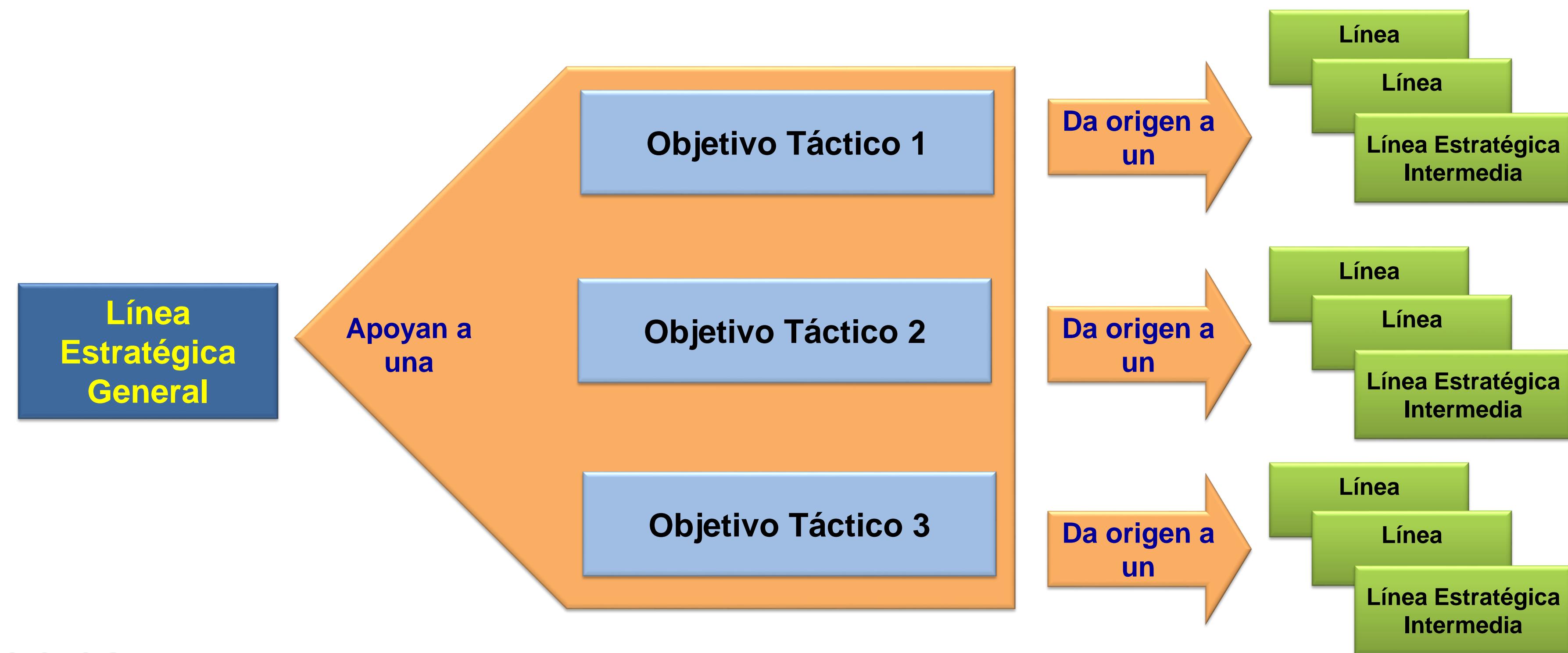
● Deben:

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

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"**

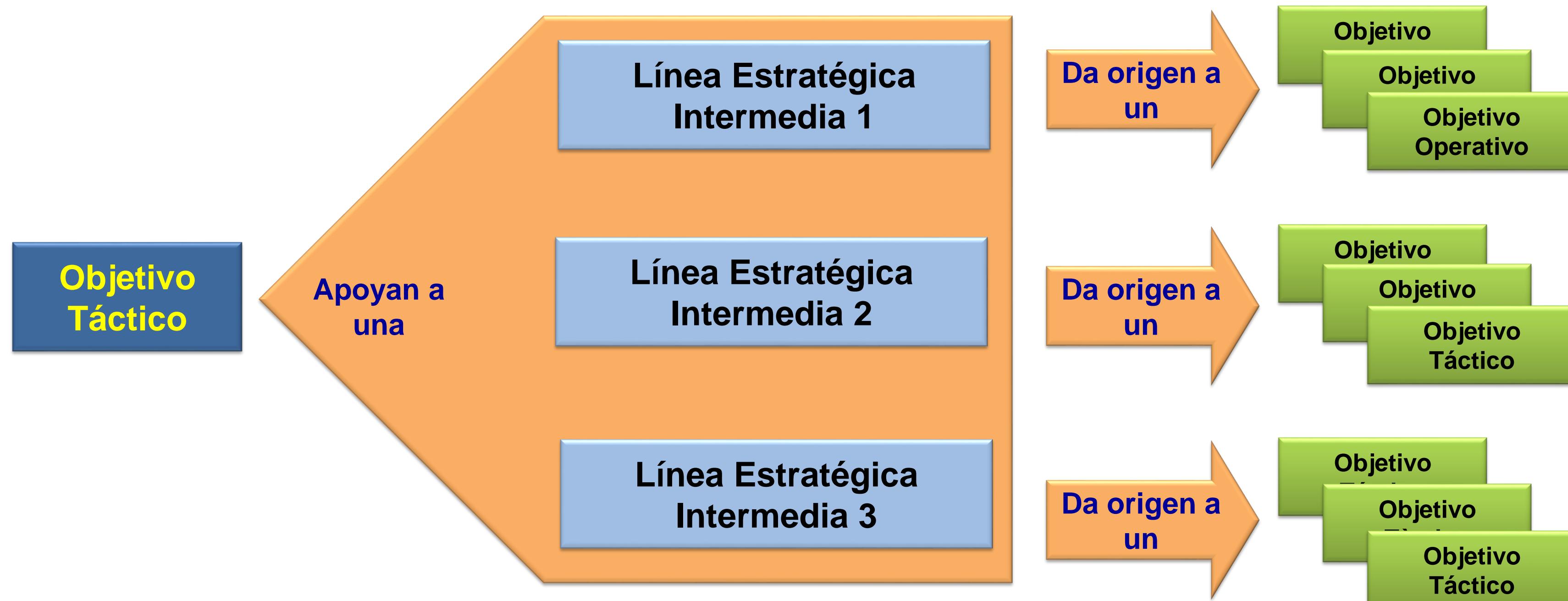
Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Incrementar	la cobertura	de la educación media superior

## 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.

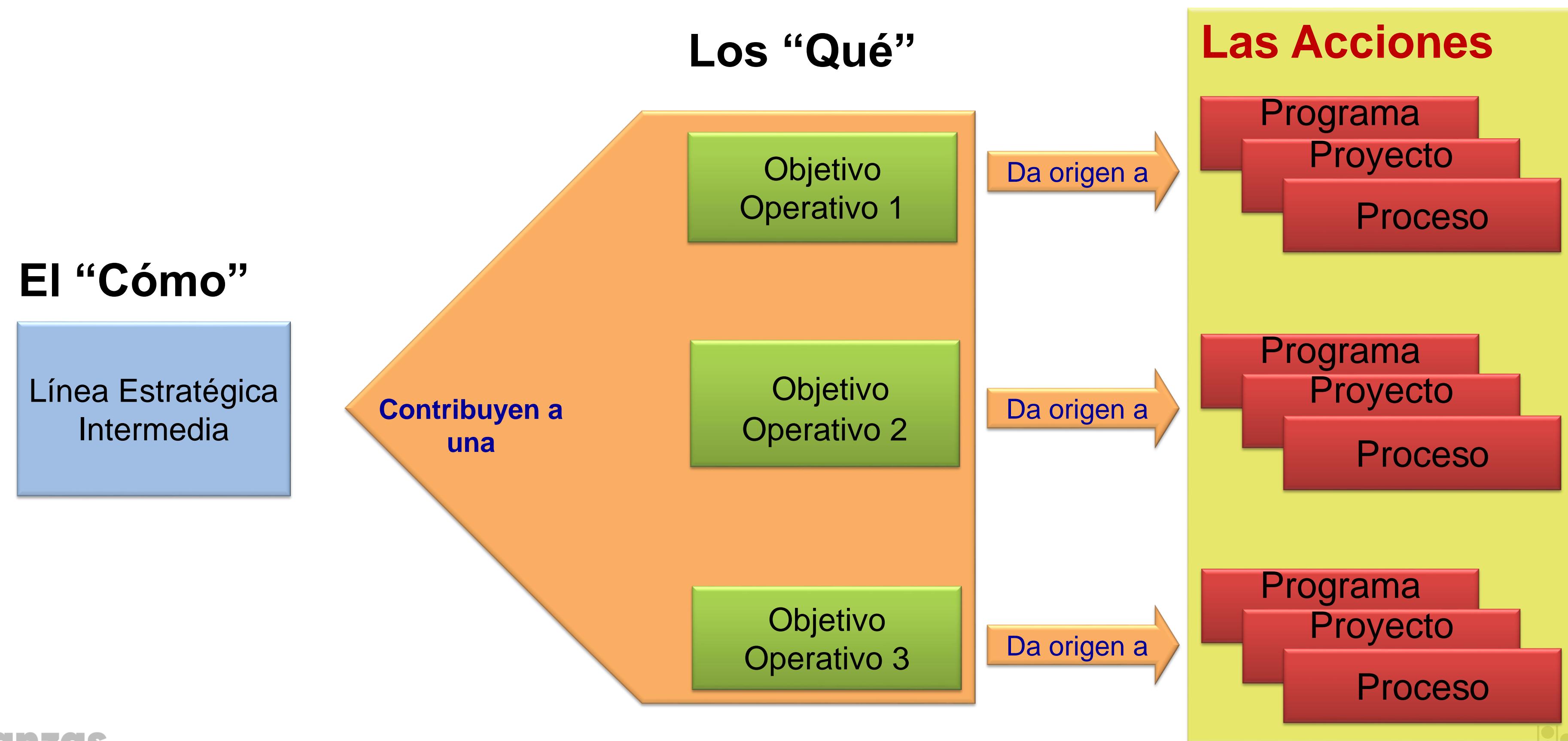
**El “Cómo”**

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

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?		

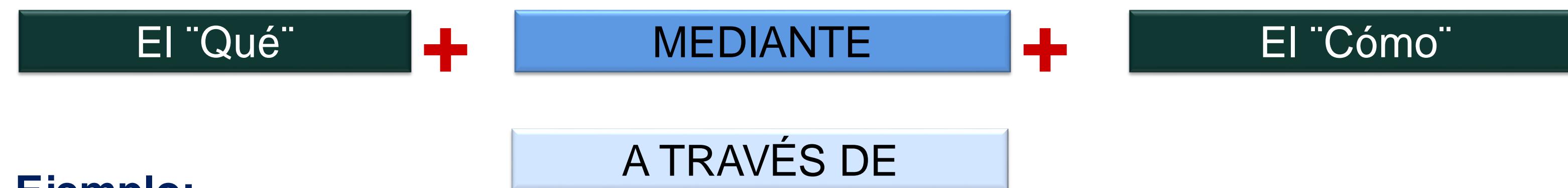
# Objetivos operativos

- 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

## Líneas Estratégicas Generales

## objetivos tácticos

## Líneas Estratégicas Intermedia

org.m

## objetivos Operativos



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

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

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

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

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
<i>Aumentar</i>	<i>la cobertura</i>	<i>de la educación media superior</i>

*EI “Qué”*

*Líneas  
Estratégicas  
Generales*

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>

*EI “Cómo”*

*objetivos tácticos*

Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis

*EI “Qué”*

*Líneas  
Estratégicas  
Intermedia*

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>

*EI “Cómo”*

*objetivos  
Operativos*

*EI “Qué”* + *MEDIANTE* + *EI “Cómo”*

*EI “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 costoefectivas. 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

Finanzas  
Secretaría de Planeación,  
Finanzas y Administración

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