

Metodología para el diseño y construcción de indicadores

Abril 2020

Contenido

Introducción.....	3
Marco Normativo	4
Objetivo.....	5
Ámbito de Aplicación	5
Glosario de términos	5
Alineación gerencial para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2016-2026	7
¿Qué es un indicador?	10
Tipos de indicadores	11
Indicador de desempeño.....	11
Indicador estratégico.....	11
Indicador de gestión.....	12
Características de los indicadores.....	12
Unidad de medida del indicador	13
Dimensión de los indicadores.....	14
Indicadores de eficacia	14
Indicador de eficiencia	14
Indicador de economía	15
Indicador de calidad	15
Formulación de indicadores	16
Definición de objetivos	17
Alineación y determinación de los elementos básicos del indicador	18
Bibliografía	22
Anexo I	23

Introducción

La presente metodología tiene como propósito definir los criterios para el diseño, la construcción y actualización de los indicadores que el Instituto Nacional Electoral (INE) tiene definidos para medir los resultados del ejercicio de sus funciones y, en su caso, de los elementos básicos que contienen las fichas técnicas de los mismos. Este documento encuentra sustento en la transparencia, la rendición de cuentas y en la necesidad de ser más eficiente como Instituto, así como hacer frente a las nuevas exigencias de una ciudadanía más comprometida y mejor informada.

También toma en consideración las propuestas de mejora realizadas por el Órgano Interno de Control y por la Auditoría Superior de la Federación como resultado de las diversas auditorías de desempeño practicadas a las unidades responsables (UR).

La metodología privilegia la exposición sencilla de ideas, con el fin de que se convierta en una herramienta técnica de apoyo para la promoción y desarrollo de indicadores en el Instituto, fortaleciendo la mejora de la gestión y su evaluación; así como los resultados obtenidos.

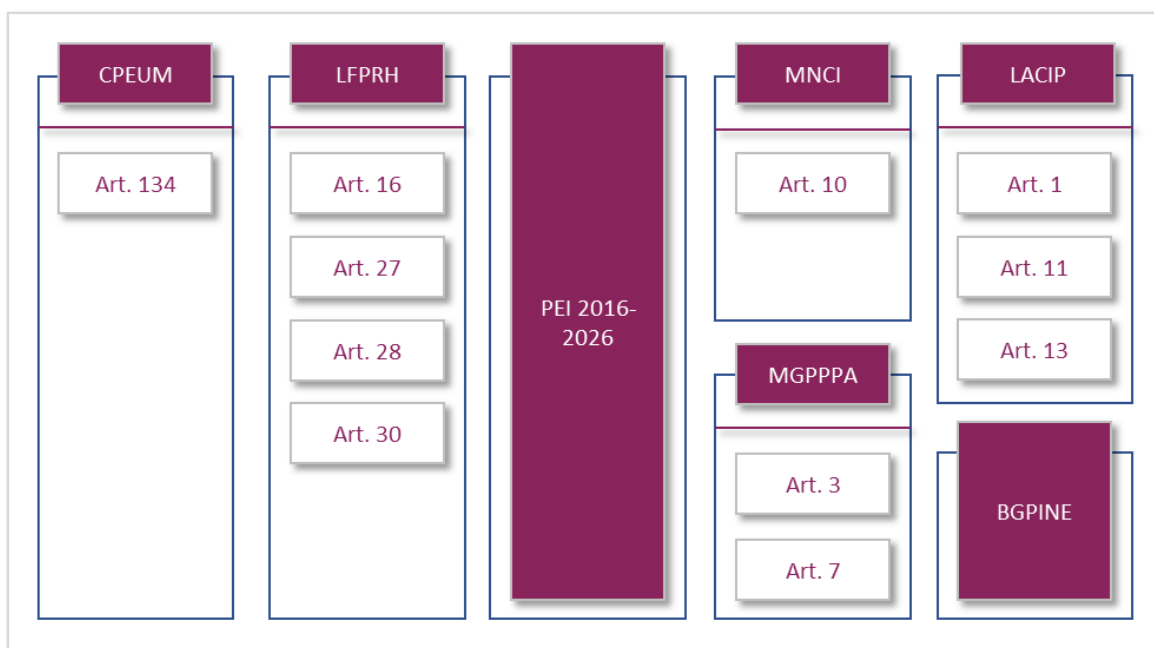
En la metodología se integran diversos componentes que en forma simple, esquemática y homogénea sirven como guía para la construcción de indicadores.

Marco Normativo

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), encabeza el marco jurídico que establece que los recursos públicos deben ser administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; y que los resultados del ejercicio de dichos recursos deben ser evaluados. Por ello es necesario contar con herramientas que provean información consistente y precisa respecto al cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para conseguirlas.

Los resultados del ejercicio del gasto público en general, se someten desde hace varios años al escrutinio y evaluación mediante el uso de diversas metodologías relacionadas con el uso de sistemas de indicadores que miden el comportamiento de los procesos de planeación, programación, presupuestación y del ejercicio eficiente de recursos, como respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño de las organizaciones del ámbito público. A continuación, se muestran en el Cuadro 1, los diferentes documentos normativos que regulan al INE en materia de evaluación e indicadores a nivel externo e interno.

Cuadro 1. Marco jurídico aplicable al INE en materia de indicadores



CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, BGPINE: Bases Generales del Presupuesto del INE, PEI2016-2026, Plan Estratégico Institucional, MNCI: Manual de Normas de Control Interno, MGPPPA: Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto y LACIP: Lineamientos para la Administración de la Cartera Institucional de Proyectos.

FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE

Objetivo

Generar una metodología que establezca las directrices para el diseño, la construcción y mejora de los indicadores y su valoración, desarrollados para medir los resultados de planes, programas, procesos y proyectos aprobados por el Consejo General del INE.

Ámbito de Aplicación

La metodología para la construcción de indicadores del INE es de observancia obligatoria para los servidores públicos y todas las UR que ejercen recursos públicos para el cumplimiento de sus atribuciones.

Glosario de términos

Actividad: principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega un programa, proceso o proyecto.

Cartera Institucional de Proyectos (CIP): Conjunto de proyectos que se agrupan de acuerdo a su alineación con los objetivos estratégicos institucionales, para eficientar la asignación de recursos presupuestales y su ejecución.

Corto Plazo: periodo de tiempo menor o igual a un año

Evaluación: acción que permite valorar el cumplimiento de objetivos, las desviaciones y las medidas que se deben adoptar para mejorar la gestión institucional.

Evidencia: información que se obtiene del monitoreo, seguimiento y reporte de acciones que generan y/o resguardan los responsables de la ejecución de los planes, programas, procesos y proyectos.

Gestión: acción o efecto por el que se disponen recursos y energías que se orientan al trámite de un conjunto de funciones para cumplir la misión de la institución, conforme a las estrategias y políticas definidas por la alta dirección.

Indicador: 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 plan, programa, proceso o proyecto; monitorear y evaluar sus resultados¹.

Información: conjunto de datos analizados, interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones a la alta dirección.

INE: Instituto Nacional Electoral

Largo plazo: periodo de tiempo igual o mayor a tres años

Mediano plazo: periodo de tiempo mayor a un año y menor a tres años.

Plan Estratégico Institucional 2016-2026 (PEI): documento que define el rumbo del Instituto para cumplir con su misión y alcanzar la visión en un periodo de tiempo, conforme a los objetivos planteados, estrategias y políticas definidas.

Proyectos: proyectos presupuestales aprobados por el Consejo General que forman parte del presupuesto Base y de la Cartera Institucional de Proyectos.

Propuesta de mejora: acciones planeadas y sistemáticas que tienen como propósito afianzar los puntos fuertes y/o fortalecer los puntos débiles detectados como áreas de oportunidad.

Unidad responsable (UR): Órganos Centrales, Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y los Órganos Delegacionales y Subdelegaciones.

Usuario, persona o grupo que recibe un bien o servicio.

¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Guía para el diseño de indicadores estratégicos” junio 2010, pág.17.

Alineación gerencial para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2016-2026

Para lograr la misión y visión del INE es importante que las UR determinen sus procesos en función de los objetivos y proyectos estratégicos establecidos en el PEI, es decir, que todas sus acciones deben estar alineadas, de acuerdo con sus atribuciones, al logro de la misión institucional.

Por ello es fundamental que las áreas, cuando definan sus programas y proyectos, tomen en cuenta las líneas estratégicas, políticas generales y procesos del INE, considerando los criterios de eficacia y eficiencia en sus propuestas de acciones bajo la perspectiva de la mejora continua, de la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido el cuadro 2 muestra una propuesta gráfica de la participación e impacto que las UR tienen sobre los objetivos estratégicos, así como su contribución en el desarrollo de los proyectos estratégicos y la interrelación existente entre las diversas áreas. Lo anterior permite aprovechar las experiencias, capacidades y fortalezas organizacionales del Instituto.

Cuadro 2. Mapa de impacto gerencial

Visión y Misión	Objetivos Estratégicos			Proyectos Estratégicos	Impacto Gerencial	
					Focalización por atribución	Soporte Transversal
<p>Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución, moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confíe plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.</p> <p>Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos politicelectorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México</p>	O r g a n i z a r p r o c e s o s y e l e c t i o r a c i o n e s	F o r t a l e c e r l a c i v i d a d o n c i u d e z d a n y a s l i a	G a r a n t i z a r e l c i m p l e n t i d a d e l c o n c i e n c i o n e s	1. Organizar Procesos Electorales	<p>Unidades Responsable que insiden directamente en el cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos</p>	<p>Unidades Responsable que apoyan y dan soporte a todas la unidades del INE, para el cumplimiento de sus proyectos y procesos</p>
				2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales		
				3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos		
				4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral		
				3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos		
				5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión		
				6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público		
7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales						
Evaluación del Desempeño	Indicadores Estratégicos			Indicadores de Gestión		

FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE

En este contexto, la visión marca el estado ideal que se desea lograr en un tiempo determinado y la misión se refiere a la razón del ser del INE, establecida en la CPEUM. Ambas sirven como base para diseñar las políticas y líneas estratégicas que son la guía que orientan el quehacer institucional.

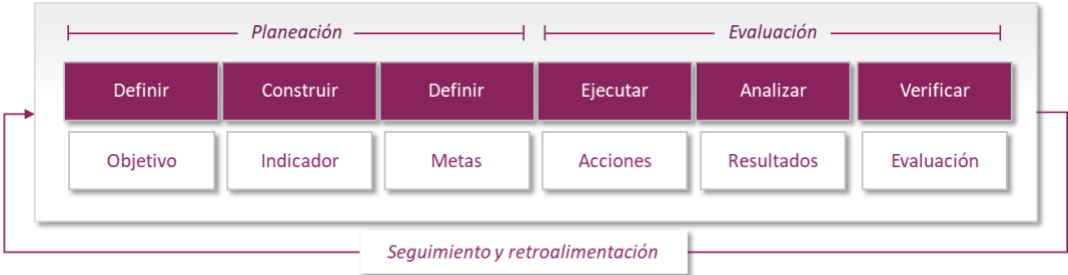
En el siguiente nivel se ubican los objetivos y los proyectos estratégicos que encauzarán las actividades clave que motivan el desarrollo de programas, procesos y proyectos por parte de los titulares de las UR, con propósitos específicos y orientados al cumplimiento de sus atribuciones.

Una vez definidos los objetivos de los programas, procesos o proyectos, las áreas proceden a la construcción de indicadores.

Como se muestra en el Cuadro 3, esta construcción se lleva a cabo a través de un proceso dinámico que se divide en una fase de planeación compuesta por la definición del objetivo, construcción del indicador y determinación de la meta; y, otra fase de ejecución que agrupa la realización de acciones, el análisis de resultados y evaluación; fases que en conjunto proveen a los involucrados información del desempeño, esto es, de los resultados alcanzados.

Aunque el esquema general para el diseño de indicadores exhibe seis etapas generales, la presente propuesta se enfoca exclusivamente a la fase para la construcción de indicadores y metas, que concluyen, en este caso, con el llenado de una ficha técnica, debido a que las etapas de ejecución, análisis y verificación de los indicadores corresponden a la fase de evaluación.

Cuadro 3. Esquema general para el seguimiento de indicadores



FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE

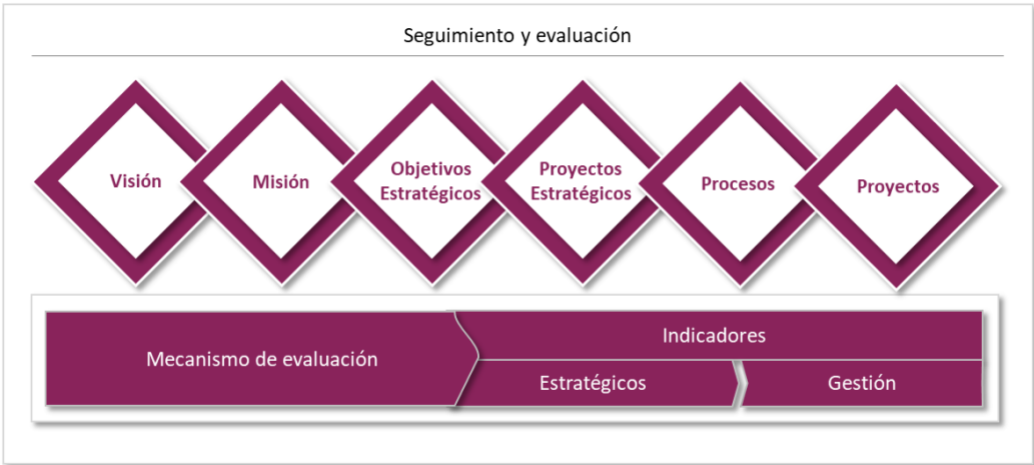
Como se puede observar en el Cuadro 3 el indicador se asocia directamente a un objetivo o un propósito que se desea alcanzar y se convierte en el mecanismo a través del cual se realiza la medición, monitoreo y seguimiento de los objetivos a través de sus metas, detectar desviaciones con respecto a lo planeado y en su caso, tomar medidas efectivas para asegurar el éxito de los objetivos.

Los objetivos juegan un papel relevante ya que a partir de estos se organiza la gestión pública para alcanzarlos. En ese sentido los objetivos nos sirven para enfocar esfuerzos hacia una misma dirección y sirven de guía para la formulación de estrategias. Por ello, se convierte en tarea de alta importancia la construcción de los indicadores que van a medir su cumplimiento.

En la construcción de indicadores existe la inercia de enfocar la medición al “volumen de la carga de trabajo que se realiza”, por lo que en muchas ocasiones la información que se reporta no se relaciona con la medición del progreso en el cumplimiento de una meta conforme el objetivo planteado y, mucho menos de los resultados que se pretenden obtener.

El PEI del Instituto, establece indicadores como mecanismo de seguimiento de manera tal que se puedan incorporar las correcciones necesarias para garantizar el logro de los objetivos y de los resultados previstos.

Cuadro 4. Plan Estratégico Institucional 2016-2026 e indicadores



FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE

Como se observa en el Cuadro 4, el proceso de seguimiento mediante indicadores permitirá detectar desviaciones e introducir medidas correctivas, previamente

valoradas y en su caso aprobadas por los órganos competentes conforme al tipo y nivel de impacto del indicador.

Es importante reflexionar respecto a las variables y valores por medio de los cuales se debe realizar el seguimiento del avance de la meta, debido a que con frecuencia se reportan avances muy superiores a los planeados, por lo cual es importante realizar un adecuado análisis de promedios y medias para definir los valores al momento de la planeación, programación y presupuestación.

¿Qué es un indicador?

Los indicadores en general son herramientas, puntos de referencia o marcadores, para el seguimiento y monitoreo, que refieren cómo se están desarrollando las acciones para lograr las metas previamente definidas para alcanzar los objetivos de los planes, programas, procesos y proyectos de una institución. En particular con los datos que proveen los indicadores, es posible conocer los avances ocurridos entre un objetivo y el avance hacia concretar la meta.

Los indicadores proporcionan información acerca del cumplimiento de los resultados esperados, o bien de una serie de condiciones que deben ser medidas para conocer el grado de impacto de las acciones realizadas, es decir, que el indicador concentra información breve que señala aspectos significativos de la gestión, de una situación en particular o de los resultados de una acción² mediante la cual se comprueba el grado de progreso alcanzado.

Es así como un indicador se convierte en la herramienta que facilita el seguimiento y evaluación periódica de las funciones clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos³. De lo expuesto anteriormente es posible concluir que se trata de series de datos o información, mediante la cual se puede dar seguimiento y, en su caso evaluar el estado actual de una condición y su evolución en el tiempo; así como constituirse en un punto de referencia que dota de información aplicable en diferentes ámbitos.

² Mejía Lira José, “La evaluación de la gestión y las políticas públicas” Edit. Porrúa. México D.F. 2003, pág. 83.

³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002.

Tipos de indicadores

Entre otros muchos aspectos, en cualquier organización es indispensable medir la eficiencia, eficacia, productividad y calidad de sus servicios, por lo que las instituciones cuentan con diferentes tipos de indicadores que miden la gestión y apoyan la toma de decisiones de la alta dirección.

Existen diferentes tipos de indicadores que permiten verificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI, así como de programas, procesos y proyectos que desarrollan las UR conforme a sus atribuciones.

Indicador de desempeño

Es la expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones de los programas, procesos y proyectos, monitoreo y evaluación de resultados y en el Instituto, todos los indicadores están siempre orientados a medir el desempeño de las funciones clave. Éstos a su vez se dividen en dos tipos: estratégicos y de gestión.

Indicador estratégico

Los denominados indicadores estratégicos, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos de largo y mediano plazo, que impactan de manera directa en una población objetivo o área de enfoque y, sus resultados, contribuyen en la mejora o fortalecimiento de las estrategias; conforme el grado de madurez de las organizaciones, la información que proporcionan es útil para la toma de decisiones y, en su caso, orientación o reorientación de los recursos, siendo los órganos colegiados del INE quienes lo determinan. En el Instituto, los indicadores estratégicos por el objeto de su medición, se dividen en indicadores de impacto y de resultados.

- De acuerdo con el PEI y el Modelo de Planeación Institucional en el INE, los indicadores de impacto corresponden a los que con su seguimiento miden los

efectos, a largo y mediano plazo, que tienen los objetivos y los proyectos estratégicos.

- Por lo que hace a los indicadores de resultados, éstos permiten la medición de los efectos en el mediano plazo de los procesos y funciones institucionales para la sociedad.
- En la elaboración de los indicadores estratégico, deben participar todas las unidades responsables relacionadas con los proyectos estratégicos.

Indicador de gestión

Estos indicadores facilitan la medición del avance y logro de las metas de los procesos o procedimientos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios que brinda el INE, ya sea a su población objetivo o entre sus UR, son generados y entregados; esto es, con la información que éstos proveen, es posible conocer el desempeño de las actividades cotidianas en la operación de las UR, hacia el cumplimiento de la meta establecida en los objetivos de los procesos, así como también su vinculación con los recursos que se utilizan para conseguirla.

Características de los indicadores

Existe un acróstico internacionalmente conocido, como SMART (por sus siglas en inglés), que facilita la comprensión de las características o criterios que se buscan en los indicadores a construir o mejorar en el INE para monitorear y dar seguimiento a sus funciones institucionales.

- **Specific:** Específico, comprensible, directo, **dirigido al objetivo que se busca medir**, identificado con una variable relevante y entendido de la misma forma por los involucrados.
- **Measurable:** Medible, que cuente con datos confiables y completos, **que la información que provea sea cuantificable**, a efecto de que con los resultados de la medición sea posible saber si el camino por el que se transita es correcto o requiere ajustarse.
- **Attainable:** Alcanzable, es decir **viable**, orientado a medir las acciones y que provea información suficiente y concreta para realizar la medición.

- **Relevant:** Significativo, es decir, debe de ser **sobre la esencia del objetivo** que se estará monitoreando.
- **Timely:** Oportuno, que **la información** que provea del objetivo que se esté midiendo **se encuentre disponible en el momento adecuado** para una pertinente valoración.
-

Unidad de medida del indicador

Usualmente, un indicador se representa mediante una expresión algebraica que puede ser definida de la siguiente manera:

- **Proporción:** Es el cociente de dos variables dependientes en donde el numerador está contenido en el denominador.
- **Razón:** Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador.
- **Tasa:** Es el cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso, en relación con otra variable existente en ese periodo.
- **Índice:** Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio.

La unidad de medida de un indicador se compone de diversas variables definidas por el titular de la UR y el personal a cargo de los procesos y ejecución de los proyectos durante la etapa de planeación presupuestal, sin embargo, existen algunos proyectos y acciones que pueden cambiar como resultado de las decisiones que toman los cuerpos colegiados que participan en la proyección y determinación de líneas generales para fortalecer el logro del objetivo planteado.

Es conveniente precisar que en ocasiones los valores de las variables de la unidad de medida dependen de una autorización o acuerdo Institucional o de un usuario externo, motivo por el cual éstas, cuando se presente el caso plenamente justificado, relativo a que en el momento de la construcción del indicador no sea posible establecer un valor determinado para dichas variables, se deberán dejar

asentadas en la ficha del indicador con la fecha compromiso o el acuerdo correspondiente para integrar los mencionados datos.

Dimensión de los indicadores

Al construir un indicador, se debe optar por la dimensión adecuada y cuidar que sus propiedades cumplan con criterios de claridad, relevancia y especificidad, de acuerdo con el aspecto que la Institución requiere medir del objetivo y su meta.

Optar por la dimensión adecuada y cumplir con los criterios definidos permitirá que, cuando se realice el seguimiento y monitoreo con los indicadores construidos, se cuente con información de mayor valor que dé cuenta del avance en el cumplimiento de las metas de los objetivos planteados y su logro.

La dimensión se refiere a los aspectos que se requiere controlar, particularmente en términos de tiempo, costo, capacidad y calidad.

Indicadores de eficacia

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional de un determinado programa, proceso o proyecto conforme las metas determinadas o programadas; es decir, se cumplió o no una meta y en qué medida. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados) que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

Indicador de eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto o servicio. La eficiencia puede ser conceptualizada como: “producir la mayor cantidad de bienes o prestar el mayor número de servicios

posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien: “alcanzar un nivel determinado de servicio utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

Indicador de economía

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pro del cumplimiento de las metas planteadas para sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de la caja, de la ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.⁴ Significa medir la optimización del costo de los recursos.

Indicador de calidad ⁵

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

Por lo anterior, la dimensión de calidad se encuentra estrechamente vinculada con la satisfacción del usuario por lo que mide los atributos, propiedades o características con los que se produjeron los bienes o entregaron los servicios a la población objetivo.

⁴ Bonnefoy J. Cristóbal y Armijo Marianela, “Indicadores de desempeño en el sector público”, Serie Manuales No. 45, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile, 2005.

⁵ Bonnefoy J. Cristóbal y Armijo Marianela, “Indicadores de desempeño en el sector público”, Serie Manuales No. 45, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile, 2005.

Formulación de indicadores

A continuación, se presenta una tabla con algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para el diseño de indicadores:

Acción	Consideración
1. Identificar el objetivo, cuyo cumplimiento se quiere verificar, así como la política, programa o proyecto con el que se asocia.	<ul style="list-style-type: none">• Enfocar la construcción del indicador a la medición de resultados del objetivo definido, es decir, la meta a alcanzar.• Deben proveer información relevante para la toma de decisiones.
2. Formulación del indicador	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué se desea medir?• ¿Quién efectuará la medición?• ¿Qué mecanismo se va a utilizar?• ¿Qué se hará con los resultados?• ¿A quién se le reportarán los resultados?
3. Los indicadores deben de contribuir en la medición de la estrategia y gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none">• En el cumplimiento de objetivos estratégicos y el logro de las estrategias.• En el cumplimiento de objetivos específicos en programas, procesos y proyectos.• Apoyar en la identificación de desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.• Definir la eficacia, eficiencia y economía en el ejercicio de los recursos del INE.• Toda vez que los objetivos de planes, programas, procesos y proyectos deben estar alineados a la misión y deben impulsar el logro de los objetivos y proyectos estratégicos, los indicadores

mantendrán la misma alineación; y, por ende, estarán asociados a los objetivos de los procesos institucionales en los que participan cada una de las UR.

FUENTE: Diseño y elaboración propia a partir de la consulta y revisión de diversos documentos relacionados con el diseño de indicadores de Chile, Venezuela, España, y México.

Con lo anterior, se denota la importancia de la construcción de un objetivo, entendido éste como el resultado o alcance esperado asociado a un programa, proceso o proyecto en congruencia con el PEI, el cual debe ser formulado con claridad y precisión, respecto a los resultados que se esperan alcanzar, pues de ello depende el diseño de un buen indicador, es decir que si el objetivo planteado es ambiguo, difícilmente se podrá construir un indicador de calidad, que incluya los criterios básicos que cualquier metodología define.

Definición de objetivos

Es relevante explicar en forma general los atributos que deben tener los objetivos, con el propósito de apoyar el diseño de indicadores homogéneos y consistentes, pues la calidad de los indicadores depende de la calidad de los objetivos, por lo que, para incrementar la calidad de los indicadores, debemos de tener absoluta claridad de los propósitos.

En este contexto es importante:

1. Considerar que un objetivo es una situación deseada en relación con una oportunidad identificada que responde a la pregunta *¿Qué se quiere lograr?*
2. El objetivo deberá redactarse iniciando con la acción que espera realizar (verbo infinitivo) + objeto sobre el cual recae la acción + elementos adicionales de contexto descriptivo.

Las premisas anteriores, facilitan la definición de objetivos claros y concisos y, por ende, el diseño de los indicadores, facilitando con ello el monitoreo, el seguimiento y la evaluación.

Alineación y determinación de los elementos básicos del indicador

Con el propósito de facilitar la administración, control y seguimiento de los indicadores, así como de homogenizar el proceso de construcción en el INE a continuación se describe cada uno de los elementos que se deberán de precisar en el formato denominado “Ficha Técnica del Indicador” (Anexo1), conforme a los siguientes aspectos:

1. Ubicar el objetivo estratégico, al que se encuentra asociado el programa, proceso o proyecto.
2. Identificar el proyecto estratégico al cual está alineado el programa, proceso o proyecto, tomando en cuenta el impacto en el logro de la misión e impulso de la visión.
3. Disponer el objetivo del programa, proceso o proyecto que medirá el indicador.
4. Describir el indicador, puntualizar los aspectos y resultados más relevantes del objetivo y meta a los que se refiere el indicador (lo que estará midiendo), considerando sus variables.
5. Establecer el nombre del indicador, que será la denominación precisa y única con la que se distingue al indicador y que expresa el objetivo que se desea medir.
6. Definir las variables, que servirán para el cálculo del indicador.
7. Describir la variable, indica en forma detallada en que consiste cada uno de los elementos que integran la fórmula del indicador.
8. Establecer la fórmula de cálculo, expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto periodo (anual, semestral, etc.), considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.
9. De conformidad con la definición establecida en este mismo documento seleccionar el tipo de indicador, estratégico o de gestión, el primero, que puede ser de impacto o de resultados, se refiere al *impacto* de manera directa en una población objetivo o área de enfoque y, sus *resultados* o productos con una visión de largo y mediano plazo, enfocado en la mejora o fortalecimiento de las estrategias; se utilizan para medir los objetivos y proyectos estratégicos, así

como los procesos. El segundo se orienta a la medición del avance y logro de las metas a corto plazo de procesos, programas o proyectos.

10. Definir la dimensión del indicador, si es de eficacia, eficiencia, economía o calidad, o una combinación de dos o más de estos.
11. Indicar la frecuencia de medición, periodicidad con que se realizará la medición del indicador: mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o algún otro.
12. Especificar la unidad de medida, magnitud de referencia concreta de la forma como se quiere expresar el resultado de la medición, por ejemplo: porcentajes, tasas, promedios, razones, entre otras.
13. Desagregación geográfica, indicar los niveles territoriales para los que está disponible el indicador: nacional, circunscripción, local, municipal, distrital, oficinas centrales.
14. Año de inicio, incluir el año cuando se comienza a medir.
15. Tipo de meta, precisar si se trata de información acumulable o independiente para cada periodo.
16. Enfoque transversal, seleccionar el número que corresponda cuando se mida el objetivo de un programa transversal:
 1. Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres
 2. Recursos para la atención de niñas, niños y adolescentes
 3. Otro, derivado de la participación del INE en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
17. Sentido del indicador, ascendente, descendente, o regular indica la trayectoria de los valores planeados como datos resultantes del indicador, para identificar el cumplimiento.
18. Año línea base, precisar el año en el que se obtuvieron los datos que servirán como línea base, para medir el rango de avance entre los datos iniciales y finales producto de las metas logradas en los periodos de tiempo establecidos.
19. Valor línea base, valor de la meta que se establece como punto de partida para medir el indicador con fines de seguimiento y evaluación.

20. Medio de verificación, fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa, proceso o proyecto (resumen narrativo) se lograron.
21. Meta general, expresión cuantitativa del nivel de cumplimiento esperado del objetivo en un periodo determinado. Debe expresarse de manera clara, medible y precisa.
22. Avance estimado de las variables, precisar los valores mediante las cuales se verificará el progreso del indicador.
23. Consideraciones, especificar algún aspecto relevante que condicione la construcción o avance del indicador.

Reformulación de indicador

A lo largo del documento se ha comentado que los indicadores están siempre asociados al cumplimiento de un objetivo que se pretende alcanzar, derivado de la ejecución de actividades cotidianas enmarcadas en los planes, programas, procesos y proyectos a cargo de cada UR.

En general el proceso de planeación, programación y presupuestación se realiza mediante criterios probables, aproximadamente seis meses antes del ejercicio fiscal en el que se deben de ejecutar los programa y proyectos, esto implica que la planeación de los recursos se realiza bajo escenarios probables, que pueden variar al momento de ejecutar los proyectos y programas, por diversas condiciones tanto internas como externas, que demandan modificaciones o ajustes a los proyectados. En tal virtud, autorizado el presupuesto del Instituto, se revisará en su momento la necesidad de replantear los indicadores de los proyectos y programas que sufrieron cambios relevantes en su alcance, objetivo o entregables, como resultado de los ajustes presupuestales, condiciones económicas o situaciones extraordinarias que impidan su ejecución conforme a lo planeado.

En este contexto, los Titulares de la Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas podrán solicitar en forma expresa el ajuste a los indicadores bajo su responsabilidad a la Junta General Ejecutiva, justificando en forma precisa las causas que soportan su petición, siempre y cuando no se trate de retrasos en la ejecución atribuibles a la propia UR.

Bibliografía

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2000), "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas". Documento N°16, Madrid, España.

Armijo Marianela, (2003). La evaluación de la Gestión Pública en Chile "Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Experiencias latinoamericanas", CLAD, AECI, MAP, FIIAPP. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, Venezuela.

Bonnefoy J. Cristóbal y Armijo Marianela, (2005). Indicadores de desempeño en el sector público", Serie Manuales No. 45, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile.

Evans, Ernesto (2004a): "El cuadro de mando integral y su implementación en el Instituto de Normalización Previsional de Chile", ponencia presentada en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

Guinart y Solá (2003), "Indicadores de Gestión para las entidades públicas". VIII Congreso del CLAD. Panamá

Mejía L. José, (2003). La evaluación de la gestión y las políticas públicas, Edit. Porrúa. México D.F.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010). "Guía para el diseño de indicadores estratégicos", Ciudad de México.

Shack, Nelson (2003), "Indicadores de Desempeño en los Organismos Públicos del Perú", en Gestión Pública por Resultados y Programación Plurianual, Serie Seminarios y Conferencias N°29, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile

Legislación y páginas consultadas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>. fecha de consulta: 27 de marzo de 2020

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>, fecha de consulta: 25 de marzo de 2020

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>, fecha de consulta: 25 de marzo de 2020

"Instituto Nacional Electoral", dirección en internet:

<http://www.ine.mx/archivos2/portal/ConsejoGeneral/SesionesConsejo/acuerdos/2015/>, fecha de consulta: 02 de abril de 2020.

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia

<https://www.rae.es/>, fecha de consulta: febrero - abril de 2020.

Anexo 1

INE Instituto Nacional Electoral		INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Fecha:								
Unidad Responsable:		Lider responsable:										
Nombre del Indicador:				Clave del indicador								
Descripción del Indicador:												
Alineación del indicador												
Visión			Misión									
Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución, moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confie plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.			Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.									
Objetivos Estratégicos												
Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia		Fortalecer la confianza y participación ciudadanas en la vida democrática y política del país		Garantizar el derecho de la identidad								
Proyectos Estratégicos												
1. Organizar Procesos Electorales		2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales		3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.								
4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral.		5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.		6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público								
7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.												
Objetivo del programa, proceso o proyecto												
Variables que intervienen en el indicador												
Variable			Descripción de las variables									
1												
4												
Fórmula de cálculo												
Características del indicador												
Tipo	Estratégico	Dimensión	Frecuencia de medición									
Unidad de medida	Porcentaje	Desagregación geográfica	Nivel Central	Año de inicio								
Tipo de meta	Acumulable	Enfoque transversal	1	Año línea base								
Sentido del indicador	Descendente	Igualdad entre mujeres y hombre		Valor línea base								
Medio de verificación												
Avance planeado												
Meta general	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep	Oct	Nov	Dic
Avance estimado de variables	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
4												
Consideraciones adicionales												

Formato disponible para el personal de UR, en versión electrónica

FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE