Diseño Metodológico
a partir del Marco Lógico para el Desarrollo de Indicadores Estratégicos

Investigadora
Yolanda Marín Origel

Diseño Metodológico a partir del Marco Lógico para el desarrollo de Indicadores Estratégicos.

Primera Edición, 2015

Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Instituto Hacendario del Estado de México. “Centro José María Morelos y Pavón”, Sede del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.

Calle Federalismo No 103, Santiago Tlaxomulco, Toluca, Estado de México,
C.P. 50030. Teléfono: (01 722) 236-05-40.

Coordinador del Programa de Investigación: Yolanda Marín Origel.
Investigador: Yolanda Marín Origel.
Diseño y cuidado editorial: Ana Karen Gómez Angeles, Sara Ambar Hernández Hernández.

Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal:
CE: 203 / 09 / 13 / 15

Impreso en México

Esta investigación es responsabilidad exclusiva de su autor.

Diseño Metodológico
a partir del Marco Lógico para el desarrollo de Indicadores Estratégicos.

Investigadora
Yolanda Marín Origel

DIRECTORIO

Roberto Galvan Peña
Vocal Ejecutivo del IHAEM

José Ramón Albarrán y Mora
Coordinador de Operación Regional

Joaquín Ramón Iracheta Cenecorta
Coordinador de Capacitación

Reyna Ávila Vázquez
Coordinadora de Estudios Hacendarios

Cristino Cueto Estrada
Coordinador de Normas, Procedimientos y Evaluación

ÍNDICE

	Resumen	8
	Introducción	9
I.	Evaluación de Resultados respecto de Programas Sociales en México	12
II.	La Nueva Gestión Pública	17
III.	Instrumentos o herramientas sugeridas	22
IV.	Claridad en los objetivos	26
	IV.I Estrategias	27
V.	Déficit de Capacidad Institucional	28
VI.	Destruyendo Modelos Mentales	30
	VI.I Tácticas para Superar Modelos Mentales	31
VII.	Importancia de Formular Metas	34
VIII.	Metas estratégicas	37
IX.	Factor Crítico de Éxito	39
X.	Indicador Clave de Desempeño	41
	X.I Valor Stakerholder	41
	X.II Balanced Scorecard	42
	X.III Cuadro de Mando Integral	43
XI.	Características de los Indicadores Estratégicos	45
XII.	Diferencias entre Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión	48
XIII.	Indicadores Estratégicos	52
XIV.	Marco Conceptual y Metodológico	54
	XIV.I Metodología a partir del Marco Lógico	55
XV.	Diferencia entre Datos e Información	60
XVI.	Objetivos de los Indicadores Estratégicos	62
XVII.	Procesos de Selección de Indicadores Estratégicos	65
XVIII.	Dificultades de las Instituciones Públicas en función de estrategias	67
XIX.	Presupuesto con Base en Resultados	70
XX.	Secretaría de la Función Pública	72
	XX.I Proyectos de Inversión Pública	77

XXI. Objetivos Estratégicos 79
XXII. Indicadores de mayor relevancia en el Estado de México 82
XXIII. Evaluación del Desempeño en el Sector Público 84
XXIV. Matriz Metodológica para crear Indicadores Estratégicos para la Función Pública a partir del Marco Lógico 87
Productos Finales 105
Conclusiones 107
Fuentes Consultadas 111
Fuentes Consultadas en Web 115
Anexos 116

Cuadros y Figuras

Cuadro 1 Definición de Variables Estratégicas 20
Cuadro 2 Preguntas para la elaboración de Indicadores Estratégicos 89
Cuadro 3 Indicadores de Gestión Pública 82
Cuadro 4 Características esenciales de los Indicadores Estratégicos 91
Cuadro 5 Tabla de Control 93
Cuadro 6 Elementos a considerar para el desarrollo de Indicadores Estratégicos 95
Cuadro 7 Matriz Metodológica para crear Indicadores Estratégicos para la función Pública a partir del Marco Lógico 98
Cuadro 8 Formato de Resultados de Indicadores Estratégicos 103
Cuadro 9 Sesgos de los Indicadores Estratégicos y la manera de evitarlos 109
Figura 1 Políticas de Gestión Pública 17
Figura 2 Eficiencia y Eficacia en la Administración 22
Figura 3 Brecha de metas cumplidas de acuerdo con el Déficit de Capacidad Institucional 28
Figura 4 Esquema de Modelos Mentales 30
Figura 5 Ensamble para alcanzar metas 34
Figura 6 Factor Crítico de Éxito 40

Figura 7	Proceso Creativo en la Creación de Indicadores Estratégicos	42
Figura 8	Preguntas para la formulación de Indicadores Estratégicos	46
Figura 9	Enfoque Gerencial de las Haciendas Públicas	69
Figura 10	Objetivos Estratégicos en la Planeación del presupuesto y Gasto	76
Figura 11	Clasificación de los Indicadores Estratégicos en la Función Pública	85
Figura 12	Cualidades Indispensables en Formulación de Indicadores Estratégicos	90
Figura 13	Pasos a formularse en la obtención de Metas prpopuestas para el desarrollo de Indicadores Estratégicos	97
Figura 14	Ciclo de Proceso Presupuestario	102
Figura 15	Formulación con Metodológia del Marco lógico para el adecuado desarrollo de Indicadores Estratégicos en la Función Pública	104

Resumen

Los indicadores estratégicos son un tema importante en la formulación, definición e implantación de tácticas para el ejercicio, control, evaluación y transparencia del gasto público municipal. El tema es relevante, toda vez que existen metodologías para desarrollarlos en la iniciativa privada. Aun cuando existen manuales para el desarrollo de estas por parte de diversas organizaciones de gran envergadura, hay una metodología poco precisa de la elaboración y formulación de estos en el sector público, por tanto este estudio de investigación versa justamente en la importancia y creación de una metodología a partir del Marco Lógico para la implantación de indicadores basados en calidad y eficiencia.

Introducción

En México el uso de herramientas de medición para plasmar la realidad que acontece en el país, cada día reporta signos alarmantes de obsolescencia. La dinámica poblacional es más compleja y requiere de nuevas metodologías que en sus pasos incluyan la creación de indicadores estratégicos basados en objetivos y resultados claros y contundentes. Los indicadores estratégicos están basados en logros y eficientes medidas de atención en lo que refiere a las prioridades que cada institución pública o privada plantea en los objetivos operativos. Los objetivos operativos tienen que ver con las capacidades ejecutantes para satisfacer metas en planes estratégicos. Los indicadores estratégicos en México son evaluados con base en tres tipos de factores: el primero de ellos corresponde a la evolución creciente del resultado arrojado por el indicador, cuya derivación apunta a un nivel favorable, positivo y creciente. El segundo elemento es aquel que refiere un resultado próximo y tendiente al valor cero, en cuyo caso el resultado refiere un punto indeterminado sin ningún tipo de variación, y finalmente el factor cuyo resultado es una evaluación decreciente, lo cual muestra un resultado negativo y de alerta. Estas tres categorías de evaluación de los indicadores estratégicos que utilizan muchas instituciones públicas para operar dichos indicadores no es suficiente, toda vez que no existe una metodología clara y directa tal como la que utilizan las empresas privadas para el desarrollo de indicadores que evalúan metas y objetivos.Los instrumentos dirigidos a medir, como lo son índices o tasas adolecen de un proceso evaluador orientado a resultados.

Los indicadores estratégicos tienen las siguientes caracteristicas: están conformados por una necesidad apremiante, deben cumplir con un objetivo claro y definitivo, deben tener la capacidad de expresar resultados certeros. La descripción de los indicadores estratégicos se encuentra inscrita en la garantía de resolver de manera trascendental un problema y proponer una mejora en la solución de eventualidades.

Los indicadores estratégicos deben responder al grado de cumplimento, eficiencia y eficacia de un objetivo. La construcción de indicadores no es una tarea sencilla, ya que no sólo se trata de identificar variables significativas para medir y dar cuenta del conocimiento de un hecho,

cambio o comportamiento, es también un proceso para establecer una base de calidad, fidedigna que refleje la compleja realidad social.

Existe ausencia de información estadística y demográfica para la construcción de indicadores que evalúen la eficacia y eficiencia de un proyecto o cambio, sobre todo en el aspecto que se refiere a la estadística diseñada por los tomadores de decisiones de instituciones públicas.

La realidad que opera en México en función de indicadores ha quedado obsoleta debido a la evolución de la sociedad a nuevas formas e intercambios en la dinámica poblacional. Las instituciones de orden público se encuentran situadas en un contexto político específico que no ha podido promover de manera confiable la calidad de sus servicios, sumando la incapacidad de las mismas para procesar demandas sociales. La sociedad mexicana cada día evoluciona en contextos muy diversos y escenarios apremiantes, los valores cambian al igual que los ideales y las necesidades. Los indicadores han quedado cortos en función de medir, coadyuvar y aportar medidas correctivas y eficaces en la determinación de políticas públicas más efectivas.

En este sentido, y dadas las características inevitables de los organismos públicos para cumplir con metas y objetivos que favorezcan el adecuado ejercicio, control, evaluación y transparencia del gasto público municipal, esta investigación propone en sus más altas metas, la inserción de una metodología para el diseño de indicadores estratégicos que ayuden a realizar no sólo una medida, control y evaluación en lo referente a sus objetivos, sino también un modelo sistémico basado en resultados reales e instrumentos que deriven en la ejecución de los objetivos planteados a partir de indicadores estratégicos.

En México es difícil encontrar programas que estén encaminados a compromisos reales, los planes y esquemas de trabajo que se proponen, distan de ser evaluados por expertos en pro de las necesidades emergentes de la población, las propuestas de mejoras en muchos sentidos se plantean sólo para cumplir con un cometido institucional, sin tomar en cuenta la verdadera urgencia de los cambios estructurales, sin mayor preámbulo preguntemos quiénes elaboran los planes y programas de los municipios de México y la respuesta es estremecedora, muchos de los planteamientos evocados en estos planes y programas los sugieren personas que no viven en el contexto del municipio, personal no capacitado para dar frente a problemas reales. De esta manera queda demostrado que no existe una metodología o guía en cuanto al cumplimiento de metas se refiere. Sin embargo, la responsabilidad de hacer planes y programas sólo por cumplir

con una tarea discrepa de las verdaderas capacidades de compromiso por el logro de metas y objetivos encaminados a avanzar hacia una gestión comprometida con resultados.

La claridad en un índice estratégico es una de las características fundamentales del buen funcionamiento de una meta, si el problema está planteado y fundamentado desde una perspectiva real, la solución podrá ser vista de manera más clara y evidente. Pero si los problemas reales ni siquiera se conocen, observan e identifican con criterios efectivos por parte del investigador, la faena resultará del todo frustrante y sin resultados óptimos. Así pues las tareas dirigidas a diseñar estrategias en procesos continuos requieren constante retroalimentación y conocimiento acerca de cómo están funcionando las metas en la realidad de la sociedad. Las empresas la mayoría del tiempo evalúan los alcances de sus indicadores, no así las administraciones públicas, las cuales no tienen suficientemente claro el control y desafío de indicadores que permitan monitorear los resultados de las estrategias planteadas.

I. Evaluación de Resultados respecto de Programas Sociales en México.

México ha impulsado mejoras en pro de lograr estabilidad en su economía y finanzas públicas. A partir de 2006, se realizaron cambios sustantivos a fin de avaluar resultados de programas sociales con diversas metodologías. Los esfuerzos se han sostenido en virtud de un trabajo con base en resultados y mejoras en la Administración Pública Federal y gobiernos locales. En ese contexto, se hizo necesario determinar con precisión las prioridades del país en cada esfera socio-económica. Se introdujo metodología concreta para la elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y de igual manera se instauró el uso de la Metodología del Marco Lógico (MML), que se describirá en las siguientes líneas.

De acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2006 se establecen algunos lineamientos importantes que bien vale la pena citar en el capítulo cuatro de esta ley, derivada del TITULO PRIMERO Disposiciones Generales CAPITULO I Objeto y Definiciones de la Ley, Reglas Generales y Ejecutores del Gasto:

> ***Artículo 4.*** *El gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, incluyendo los pagos de pasivo de la deuda pública; inversión física; inversión financiera; así como responsabilidad patrimonial; que realizan los siguientes ejecutores de gasto:*
>
> *I. El Poder Legislativo;*
> *II. El Poder Judicial;*
> *III. Los entes autónomos;*
> *IV. Los tribunales administrativo;*
> *V. La Procuraduría General de la República;*
> *VI. La Presidencia de la República;*
> *VII. Las dependencias, y*
> *VIII. Las entidades.*

Los ejecutores de gasto antes mencionados están obligados a rendir cuentas por la administración de los recursos públicos en los términos de la presente Ley y demás disposiciones aplicables.

Las disposiciones presupuestarias y administrativas fortalecerán la operación y la toma de decisiones de los ejecutores, procurando que exista un adecuado equilibrio entre el control, el costo de la fiscalización, el costo de la implantación y la obtención de resultados en los programas y proyectos.

La Presidencia de la República se sujetará a las mismas disposiciones que rigen a las dependencias. Asimismo, la Procuraduría General de la República y los tribunales administrativos se sujetarán a las disposiciones aplicables a las dependencias, así como a lo dispuesto en sus leyes específicas dentro del margen de autonomía previsto en el artículo 5 de esta Ley.

Los ejecutores de gasto contarán con una unidad de administración, encargada de planear, programar, presupuestar, en su caso establecer medidas para la administración interna, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público.

De igual manera vale la pena mencionar los lineamientos marcados por el artículo 16 de esta misma ley basada en el TITULO PRIMERO Disposiciones Generales CAPITULO II Del Equilibrio Presupuestario y de los Principios de Responsabilidad Hacendaria.

Artículo 16. *La Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos se elaborarán con base en objetivos y parámetros cuantificables de política económica, acompañados de sus correspondientes indicadores del desempeño, los cuales, junto con los criterios generales de política económica y los objetivos, estrategias y metas anuales, en el caso de la Administración Pública Federal, deberán ser congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que derivan del mismo, e incluirán cuando menos lo siguiente:*

I. Las líneas generales de política económica;

II. Los objetivos anuales, estrategias y metas;

III.Las proyecciones de las finanzas públicas, incluyendo los requerimientos financieros del sector público, con las premisas empleadas para las estimaciones. Las

proyecciones abarcarán un periodo de 5 años en adición al ejercicio fiscal en cuestión, las que se revisarán anualmente en los ejercicios subsecuentes,

IV. Los resultados de las finanzas públicas, incluyendo los requerimientos financieros del sector público, que abarquen un periodo de los 5 últimos años y el ejercicio fiscal en cuestión.

Los criterios generales de política económica explicarán las medidas de política fiscal que se utilizarán para el logro de los objetivos, las estrategias y metas, así como las acciones que correspondan a otras políticas que impacten directamente en el desempeño de la economía. Asimismo, se deberán exponer los costos fiscales futuros de las iniciativas de ley o decreto relacionadas con las líneas generales de política a que se refiere este artículo, acompañados de propuestas para enfrentarlos. En los criterios a que se refiere el párrafo anterior se expondrán también los riesgos relevantes para las finanzas públicas, acompañados de propuestas de acción para enfrentarlos.

Dentro de las funciones a coordinar dentro de esta ley destacan dos importantes artículos, el artículo 24 y el artículo 25 que citaremos para ilustración en este apartado de la investigación de indicadores estratégicos, ambos artículos están versados en el TITULO SEGUNDO De la Programación, Presupuestación y Aprobación CAPITULO I De la Programación y Presupuestación que menciona lo siguiente:

Artículo 24. *La programación y presupuestación del gasto público comprende:*

I. Las actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, de las directrices que el Ejecutivo Federal expida en tanto se elabore dicho Plan, en los términos de la Ley de Planeación;

II. Las previsiones de gasto público para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole, necesarios para el desarrollo de las actividades señaladas en la fracción anterior, y

III. Las actividades y sus respectivas previsiones de gasto público correspondientes a los Poderes Legislativo y Judicial y a los entes autónomos.

Artículo 25. *La programación y presupuestación anual del gasto público, se realizará con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, y con base en:*

I. Las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales;

II. Las políticas de gasto público que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría;

III. La evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente;

IV. El marco macroeconómico de mediano plazo de acuerdo con los criterios generales de política económica a que se refiere el artículo 16 de esta Ley;

V. El programa financiero del sector público que elabore la Secretaría, y

VI. La interrelación que en su caso exista con los acuerdos de concertación con los sectores privado y social y los convenios de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas.

El anteproyecto se elaborará por unidades responsables de las dependencias y entidades, estimando los costos para alcanzar los resultados cuantitativos y cualitativos previstos en las metas así como los indicadores necesarios para medir su cumplimiento. En las previsiones de gasto que resulten deberán definirse el tipo y la fuente de recursos que se utilizarán.

De acuerdo con la ley antes citada, se han impulsado modificaciones importantes de acuerdo con la asignación de recursos destinados a políticas y programas públicos. De tal manera que en México se ha promovido una

serie de acciones para determinar, en qué se gasta, cómo se gasta y con qué finalidad. Las nuevas formas de establecer presupuesto con base en resultados han obligado a los tomadores de decisiones a establecer criterios metodológicos mucho más certeros a fin de cumplir con las metas y resultados convenidos en el marco normativo de las instituciones, motivando a diversas entidades de la Administración Pública Federal a lograr iniciativas para mejorar las acciones encaminadas a favorecer y dotar de bienes y servicios a la ciudadanía. De ahí deriva su importancia, que busca a todas luces establecer medidas concretas y eficaces en los temas relacionados con la destinación del presupuesto para bienes y servicios públicos, a partir de la asignación de recursos a los programas que sean pertinentes y estratégicos con resultados tangibles.

Los indicadores han permitido mediante diferentes tipos de metodologías sugerir cambios, mediciones, e interpretaciones sobre el comportamiento de diferentes variables en razón del tiempo. La función primaria de cualquier indicador es medir los comportamientos surgidos por variable de tiempo. Sin embargo, es importante destacar que en la toma de decisiones, los indicadores también deben medir el grado de eficiencia de respuesta para lograr metas concretas en tiempos definidos.

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, define el término de indicador como el instrumento que dirige las acciones a favor de la adecuada toma de decisiones en función de la métrica de variables que aportan significancia a la correcta construcción y aplicación de medidas de prevención, mitigación, aporte estadístico y adecuado manejo de resultados en pro de resultados exitosos.

II. La Nueva Gestión Pública

El autor (Christopher Hood 1991), realizó estudios importantes acerca de la Gestión Pública y las nuevas formas de trabajar en ella. El estudio versa sobre los nuevos paradigmas surgidos en 1980 en el Reino Unido a partir de Margaret Thatcher. Esta nueva forma de entender la administración pública, refiere múltiples esferas de la sociedad que se ven transformados a partir de nuevos objetivos, nuevas tendencias de servicio público y sobre todo nuevas demandas en las sociedades cuyos perfiles ahora son más incluyentes y demandan mejores servicios y transparencia en los resultados por programa de las administraciones públicas. Debido a estos cambios los indicadores de antaño, resultan obsoletos y poco funcionales para el tipo de contexto histórico que prevalece hoy en día, las variables que se desean medir y los indicadores ya no son muestra representativa ni significativa de la realidad compleja.

En el pasado existía una metodología coercitiva en la cual eran planteadas las relaciones establecidas entre el Estado y el ciudadano. El Estado se encontraba en el control y establecimiento de normas que el ciudadano asumía de manera automática sin cuestionar el actuar de los actores políticos y tomadores de decisiones. Sin embargo, en la actualidad el gobierno central delegó funciones a los gobiernos locales, estableciendo tareas que implican responder a la ciudadanía con resultados claros, tangibles y transparentes.

Figura 1. Políticas de Gestión Pública

Dentro de los elementos que destacan en la nueva gestión pública y la nueva gobernanza, se establecen marcados esfuerzos en plantear mediante la eficiencia y la eficacia, temas de relevancia como son: diseño de políticas públicas, encaminadas a dar respuesta oportuna y veráz a los desafíos de la sociedad. Por otra parte la nueva gestión pública, sugiere una amplia agenda internacional, cooperación internacional, tecnologías de la información, diseño de metodologías para destacar resultados transparentes en los bienes y servicios ofertados y principalmente un gasto público acorde a las necesidades de la población. Evidencia de una maximización en el beneficio del gasto y minimización de efectos negativos en el mismo. Los indicadores deben ser específicos para cada país y explicar su contexto, pues generalmente se miden variables cuyo comportamiento varía de país en país y cuyos resultados difieren del buen funcionamiento del indicador.

En el Seminario Internacional de Medición Multidimensional de la pobreza en América Latina[1], celebrado en Chile el 13 y 14 de mayo del 2010, se aborda todo un estudio acerca del enfoque de las necesidades básicas insatisfechas. Es importante destacar que los servicios que se ofertan por parte de los organismos públicos en México muchas veces son deficientes y de mala calidad, dado que no son evaluados los resultados en función de la satisfacción del cliente o contribuyente. Cabe destacar que algunos de los indicadores usados en el contexto mexicano para medir parámetros de éxito y de respuesta, se realizan con indicadores de hace más de 30 años, sin tomar en cuenta que la dinámica cultural económica social y poblacional ha cambiado trascendentalmente en México.

Todo indicador estratégico responde a un objetivo el cual es medido basado en la formulación y establecimiento en términos de carácter prioritario. Un indicador estratégico es aquel que derivado de una meta debe cumplir los objetivos planteados en un tiempo determinado y con la máxima eficiencia, puntualidad y eficacia posible. Obedece a una justificada necesidad de resolver conflictos y se encuentra dirigido no sólo a medir una tendencia, sino también a cumplir con propósitos y compromisos destacados.

Los indicadores justifican su participación en cualquier investigación o toma de decisiones, el grado de respuesta de un indicador es fundamental pues de este se derivan acciones importantes y definitivas en la interpretación de resultados. Dadas sus características muestran el comportamiento de variables y proveen detalles cuantitativos y/o cualitativos. Siempre que un indicador es adecuado se basará en un conjunto de objetivos y metas

1 Seminario internacional Medición multidimensional de la pobreza en América Latina CEPAL, Santiago de Chile, 13 y 14 de mayo de 2010.

a alcanzar, así como también, versara sus propósitos en la evaluación del cambio y progreso logrado. La gestión, es una tarea que involucra decisiones y acciones para lograr objetivos y metas trazadas.

No sólo la gestión de control corresponde a organismos privados cuyos propósitos son financieros, también es menester de las instituciones públicas aplicar indicadores de gestión para el buen funcionamiento de las tareas sociales, económicas, educativas, etc., mientras los recursos son limitados.

La urgencia y necesidad de medir las actuaciones en el sector público se manifiesta imperante, toda vez que las metas planteadas adolecen de una metodología clara y contundente para evaluar y mejorar la realidad de los proyectos económico-sociales. Es por lo anteriormente expuesto que resulta importante plantear medidas estratégicas basadas en instrumentos de acción que permitan el diseño de una metodología concreta para el desarrollo de indicadores estratégicos en virtud de hacer más eficiente el control del gasto en instancias públicas.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar paso a paso una metodología clara y sencilla para la consolidación de indicadores estratégicos en la gestión pública, destacando la importancia de evaluar el compromiso que guardan las instituciones y organismos públicos con los resultados de mejoras en la calidad de vida de la sociedad. Otra de las metas que guarda esta investigación, es establecer criterios de evaluación mediante un análisis de la inoperatividad de algunos índices utilizados actualmente por instancias públicas, los cuales no han ayudado a la transformación adecuada del gasto público.

Por tanto la propuesta dentro de esta investigación, se inscribe en función de evaluar el adecuado funcionamiento de indicadores estratégicos, en pro de el buen desempeño de respuesta para el control y evaluación de metas por parte de los organismos e instituciones públicas, cuyo actuar sea el buen funcionamiento del gasto público y la eficiencia en la calidad de los servicios ofertados a la sociedad. Si no existe una metodología precisa para la creación de indicadores estratégicos, es imposible poder medir el adecuado desempeño de un plan o programa de trabajo.

Es necesario establecer una metodología clara, sencilla y contundente en relación a los indicadores estratégicos para la adecuada toma de decisiones y objetivos a cumplir por parte de instancias públicas. Muchas de las metas primarias de la gestión pública se ven mermadas dada la incapacidad de los indicadores y de equipos de trabajo para cumplir con metas propuestas en el adecuado manejo del gasto público.

Previo de los indicadores estratégicos, habrá que replantear la necesidad de una adecuada metodología en función de toma de decisiones que establezcan los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el compromiso a cumplir?; ¿Qué capacidades son idóneas de los gobiernos locales para lograr objetivos?; ¿Qué finalidad tienen los proyectos y planes de trabajo a desarrollar?; ¿Qué resultados desean obtenerse y por qué son necesarios los cambios sugeridos y planteados?

En este tenor, seguiremos un análisis de variables cuantitativas con ayuda del marco lógico, herramientas estadísticas y variables de orden estratégico, con la finalidad de representar indicadores basados en calidad, eficiencia y eficacia. Por tanto presentamos un breve cuadro de las variables a utilizar para el desarrollo de dicha investigación.

Cuadro 1. Definición de Variables Estratégicas

VARIABLES	ATRIBUTO	DEFINICIÓN	VARIABLES ESTRATÉGICAS
Económicas Sociales Culturales Territoriales Educativas Recursos humanos Políticas Medioambientales Tecnológicas Mercado	Cáracter	Determina el efecto de un proyecto (negativo o positivo); es decir, si es benéfico o perjudicial.	Enfoque
	Magnitud	Indica la extensión, gravedad o intensidad del efecto producido.	Claridad
	Importancia	Se relaciona con el valor socioeconómico que tiene una región en su estado actual.	Eficiencia
	Tipo de acción	Define la forma como se produce el impacto; es decir, si es directo, indirecto o sinérgico.	Eficacia
	Mitigación	Se refiere a las medidas de atenuación aplicables al impacto potencial de un proyecto.	Cumplimiento de objetivos
	Duración y frecuencia	Define el tiempo de acción del impacto; es decir, si el efecto es a corto, mediano o largo plazo, o si es intermitente.	Magnitud y alcance
	Reversibilidad	Se relaciona con la posibilidad de que un área recupere o no su estado original (antes del impacto) o no; es decir, si el impacto es reversible o irreversible.	Pertinencia
	Riesgo	Se relaciona con la probabilidad de que ocurra una acción desfavorable o amenazante.	Transformación
	Sinergismo	Se refiere al efecto producido por la combinación o acumulación de dos o más impactos.	Objetivos basados en resultados

Fuente: Elaboración Propia

Método a seguir

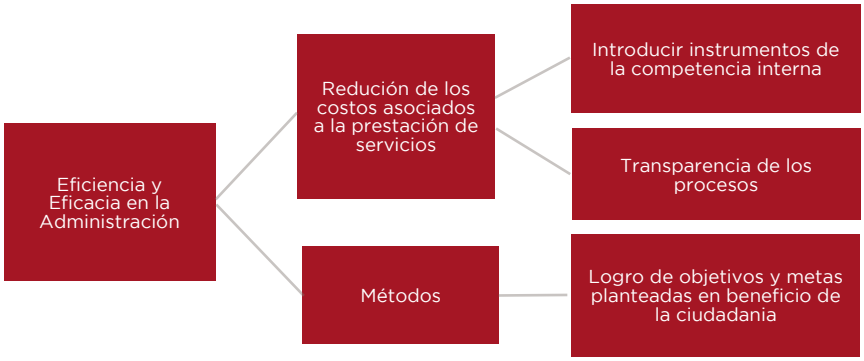
El control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo o metodología a seguir en función de planes estratégicos o indicadores estratégicos que evalúen el adecuado resultado de la gestión, por lo que la propuesta se inscribe en plasmar y desarrollar la metodología planteada desde el manejo simple pero eficiente de variables significativas. Para este estudio de investigación el método propuesto versa sobre la utilización del marco lógico y de las herramientas estadísticas y de análisis, cuyo corte sea de planificación operativa y de objetivos basados en estándares de calidad y eficiencia.

III. Instrumentos o herramientas sugeridas

Este estudio de investigación, tendrá por objetivo principal la aportación de una metodología clara y sencilla de indicadores estratégicos. Derivado del análisis y de la necesidad de apoyarse de herramientas de investigación, el corte de la investigación será hipotético deductivo, haciendo uso de la planeación estratégica, diagnósticos a través de instrumentos estadísticos, el uso del marco lógico y objetivos estratégicos de los organismos públicos.

La investigación propuesta pretende establecer pautas que habrán de guiar a los diferentes usuarios y tomadores de decisiones de organismos públicos en la caracterización de indicadores con objetivos estratégicos, de manera que puedan no sólo medir la realidad de sus funciones, servicios y responsabilidades ofertadas, sino también cumplir con los compromisos planteados para realizar verdaderas transformaciones y acciones de satisfacción en sus metas plasmadas, a fin de colocarse en los estándares más elevados de calidad y beneficio, tal como lo hacen las empresas privadas que se mueven por logros certeros.

Figura 2. Eficiencia y Eficacia en la Administración



Fuente: Elaboración Propia

Muchos planes y programas de Desarrollo Municipal son evaluados y diseñados por personas que no son oriundas de los municipios del Estado de México y adolecen del conocimiento necesario para diseñar e instaurar medidas de corrección y emprendimientos, de crecimiento y fortalecimiento para los municipios (COPLADEM).

Los indicadores estratégicos se clasifican en diversos rubros, corresponden a diferentes categorías de pertinencia y manifiestan diferentes resultados.

Definiciones de indicadores estratégicos

Son aquellos surgidos de la necesidad de cumplir una meta y evolucionar un proyecto a fin de obtener un resultado armónico y transformador. (Fuente: UD-NORAD, 1998)

Los indicadores estratégicos requieren de características básicas:

1. **Especificidad**
   Es la capacidad de poder referir un dato de manera definida y concreta de tal manera que las características propias del indicador sean precisas y correspondan únicamente a las capacidades para destacar una realidad concreta.

2. **Lapso de tiempo**
   Esta particularidad, se refiere a la habilidad de concretar un resultado en un tiempo determinado. El tiempo es uno de los elementos primordiales en la toma de decisiones, corresponde a un límite a cumplir que requiere de un proceso de chequeo, y de competitividad con marcas específicas en el logro de resultados en un lapso concreto de tiempo.

3. **Objetividad**
   Este elemento es básico, puesto que los instrumentos de medición deben lograr resultados totalmente imparciales sin tendencia y deben señalar una realidad y un contexto veraces. El indicador estratégico debe ser capaz de visualizar la realidad sin manifestar ni manipular datos, la objetividad es la capacidad de afrontar la realidad para poder transformarla y atravesar los surcos que adolecen de buenas prácticas, pero definitivamente esto nunca se verá si los datos son propensos a sesgos.

4. **Diferencias entre indicadores de gestión y estratégicos**
   Los indicadores de gestión y estratégicos tienen marcadas diferencias dentro de su pertinencia aun cuando ambos refieren la

capacidad de elaborar habilidades para transformar las necesidades, ambos cuentan con características diferentes que abordaremos a mayor detalle en los párrafos subsecuentes.

5. **Capacidad de reflejar la realidad**
La realidad del contexto municipal del Estado de México, no puede sostenerse más en cifras sesgadas o eslabones sueltos. Es decir, la realidad de los municipios del Estado de México no puede esperar más para tomar acciones. Los indicadores estratégicos deben contar con la capacidad no sólo para reflejar la realidad sino también para transformarla, observando los detalles de poca transformación, los límites que impiden medidas más eficientes para la mejor toma de decisiones, la dinámica poblacional, puesto que muchas de las medidas impuestas en un municipio no pueden ser utilizadas en otros municipios, dadas las marcadas diferencias de los contextos económicos, urbanos, geográficos y sociales.

6. **Pertinencia**
Este elemento se refiere a la evaluación de un plan, indicador o programa para la conveniencia de una acción. Este rubro es importante de tratar puesto que la mayoría de las veces se evalúan planes y programas sin una metodología de trabajo pertinente. Algunos de los índices e indicadores de desempeño, no están plenamente justificados en los parámetros de resultados concretos y la abundancia de indicadores y métricas para medir la realidad social, carecen de las habilidades para justificar su relevancia. De esta manera hay un excesivo uso de fórmulas matemáticas que actúan justamente como eso como una métrica numérica pero que en realidad la interpretación del dato no refiere absolutamente nada en función de cambios, estrategias o acciones concretas servibles.

7. **Alcance**
El logro de un indicador está determinado por su alcance y la capacidad de transformar una realidad. Los indicadores suelen acompañarse de la habilidad de traducir numéricamente un resultado que de trasfondo habla de una necesidad o de un avance, pero el indicador debe contribuir en gran medida a la habilidad de transformar una realidad a mejoras continuas, no basta con hacer estadística descriptiva, lo imperante es que puede transformarse a partir de un dato que quizá arrojó números rojos o alertas, números positivos o transformaciones, o números neutros y nulos. El alcance entonces muestra la capacidad de transformar con medidas correctivas la realidad que arroja un número.

El indicador estratégico evalúa y califica el objetivo. Los indicadores estratégicos están sujetos a evaluar objetivos específicos con la habilidad de plantear medidas estratégicas y de corrección. La capacidad de los indicadores estratégicos versa en poder observar la realidad. Generalmente los tomadores de decisiones están automatizados en algunos temas y no logran observar con detenimiento aquellas prácticas y manejos que no sirven al adecuado desempeño de sus gestiones.

Los indicadores estratégicos deben medir numéricamente y cualitativamente resultados cuyo aporte sea dar alarmas de prevención. Algunos ejemplos:

- Campana de Gaus.
- Presupuesto con base en resultados.
- Estadística y resultados.
- Análisis de necesidades.
- ¿A dónde se requiere llegar?
- ¿Dónde está parada la empresa?
- ¿Los objetivos son alcanzables y reales?
- ¿Qué necesita la organización para el logro de sus metas?
- Plan estratégico y capacitación práctica a prueba de error.
- Programas de capacitación medibles en resultados, fundamentados en buenos procedimientos.
- Auditoría del sistema de gestión y evaluación de indicadores estratégicos.
- Desarrollo de procedimientos no sólo es el indicador, es el desarrollo de un sistema integral que involucre a todas las partes.

IV. Claridad en los objetivos

Los objetivos de cualquier proyecto son la parte más importante para establecer un camino y meta, los objetivos trazados deben contar con claridad y contundencia. Es decir, no puede existir un camino endeble o ambiguo en el cual exista poca certeza del punto al cual se quiere llegar.

Los objetivos deben contar con factores importantes: Deben ser objetivos perdurables incluso si hubiera necesidad de cambios en el personal, pues la madurez de un proyecto debe ser alcanzada pese a los movimientos que se generen en una organización. Los objetivos deben ser alcanzables, y medibles.

Los objetivos alcanzables deben plantearse en función de la lógica de las necesidades prevalecientes en generar un cambio radical y concluyente, sin perder la capacidad del entorno. Existen objetivos verdaderamente ambiciosos, los cuales pueden ser cumplidos a cabalidad. Sin embargo deben fragmentarse en pequeñas partes para lograr objetivos específicos que guíen a la meta más alta. Los objetivos deben ser medibles con la finalidad de establecer métricas que evalúen si la meta es cumplida y satisfactoria o si de alguna manera se ha perdido el rumbo. La capacidad de un objetivo para establecer una meta tiene como fin no perder el horizonte al cual se desea llegar.

Es importante diferenciar entre éxito y desempeño: el éxito es el punto al cual se llega cuando se han cumplido los objetivos de la organización, y el desempeño, corresponde al logro de las tareas comprometidas. El éxito corresponde al monitoreo de los objetivos planteados de manera correcta en un plan o programa derivado de un proyecto.

Dentro de los objetivos a plantearse en un proyecto o en la medición de una meta, se encuentra la capacidad de aprender y de poder capacitarse día a día en las funciones que son vulnerables o que adolecen de experiencia, abrirse a nuevos caminos y tecnologías de conocimiento coadyuva al fortalecimiento de gestiones eficientes. Pensar en lograr resultados con metodologías que ya no corresponde al entorno y contexto social, es como pensar llegar a la luna arrastrado por una carreta y un par de caballos. Las

dinámicas poblacionales y de necesidades obligan a los tomadores de decisiones a estar abiertos al cambio de paradigmas y a instruirse en las nuevas prácticas para un mejor desempeño de las habilidades que puedan guiar en las tareas diarias al logro de metas y a una gestión más adecuada y fidedigna de los alcances.

La parte más importante de un indicador estratégico no es sólo medir un resultado, sino comprometer el resultado a un estado eficiente del logro planteado dentro del objetivo. El indicador estratégico dentro de sus capacidades manifiesta la necesidad de lograr resultados y llegar a metas contundentes con la habilidad de transformar y generar cambios oportunos. Los indicadores nos dan una visión clara de la realidad y del acontecer diario en la adecuada toma de decisiones. Sin embargo, algunos resultados son experimentados desde el aspecto descriptivo y las cifras arrojadas, deben también interpretarse para poderse mejorar y evolucionar a fin de no ser estadística pasiva, sino un enjambre de posibilidades en crecimiento de nuevas estrategias.

Las organizaciones requieren de estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que reporten cambios conductuales significativos y alcanzables en periódos a largo plazo. Según Thompson y Strickland[2]: los objetivos son los resultados específicos a los que debe una organización apuntar por medio del cumplimiento de su misión intrínseca. Es por ello que debe figurar la necesidad de todo emprendimiento de proyecto, pues de estos deriva la adecuada evaluación, coordinación, planificación, organización, control de la eficiencia.

IV.I Estrategias

Es importante señalar que no todas las estrategias son las más adecuadas, no todos los caminos comprometen un resultado óptimo y bien definido de éxito. Cuando las estrategias viables son analizadas debe hacerse de cada una un análisis DAFO, es decir, un estudio detallado de deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades, de tal manera que las estrategias puedan codificarse y catalogarse dentro de la siguiente rama de posibilidades:

- 1 = No se debe poner en práctica,
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias en orden de importancia.

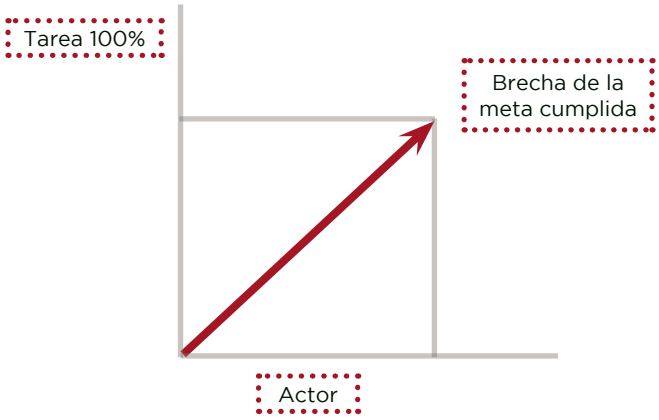
2 Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Planeación Estratégica - Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

V. Déficit de Capacidad Institucional

El déficit de capacidad institucional es una tarea importante a resolver puesto que se derivan varias de las acciones no implantadas por parte de los organismos públicos en virtud de realizar acciones eficientes con resultados exitosos. Los gobiernos locales deben asumir responsabilidades transformadoras y en mucho de los casos aún cuando se hacen intentos destacados para poder realizar mejoras en las administraciones públicas. Éste parecería representar un gran reto, especialmente para los gobiernos de países en desarrollo. Los gobiernos han promovido una y otra vez reformas e innovaciones del sector público. Sin embargo, explica (Osborne 2006), los gobiernos están tratando de restringir los aumentos del gasto público, y se muestran renuentes a asumir nuevas responsabilidades.

Cuando las tareas son planteadas en el sector público y son definidas con precisión, deben identificarse diferentes obstáculos que podrían impedir la conclusión de la tarea. En este sentido representa un déficit la medida en que existe una brecha perceptible entre lo que la tarea implica y lo que el actor responsable (agencia, individuo, asociación) afirma que hará.

Figura 3. Brecha de metas cumplidas de acuerdo con el Déficit de Capacidad Institucional



De acuerdo con los objetivos planteados por los tomadores de decisiones y respaldados con los indicadores estratégicos, es útil señalar que las acciones y esfuerzos encarados por los responsables de las organizaciones para cerrar esa brecha no deben ser confundidos con el objetivo inicial del proyecto. En realidad confiere valor al hecho de transformar los insumos en los resultados e impactos deseados para que los bienes, servicios o productos lleguen a los beneficiarios.

Existen diferentes factores que provocan problemas a nivel de tareas los cuales se destacan en:

1. Déficit en cuanto a la claridad para evaluar problemas.
2. Déficit respecto de la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.
3. Déficit en la capacidad de responder adecuadamente a los nuevos planteamientos y necesidades de la población.
4. Déficit relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.
5. Déficit en la metodología planteada para proponer estrategias en el logro de tareas.
6. Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales.
7. Déficit relacionado con la incapacidad de los actores responsables de un proyecto para llevar a cabo su éxito por diversas razones: falta de tecnología, mal uso de herramientas, carencia de procesos, mala coordinación y planeación, falta motivacional, indiferencia ante el proyecto, etc.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, es importante identificar las causas en el déficit de la capacidad institucional puesto que cuando se pueden observar con claridad los errores u omisiones que cometen los organismos públicos, se pueden hacer cambios importantes en las estrategias planteadas, pero mientras las instituciones no son conscientes, claras y objetivas con sus desaciertos, se encuentran vulnerables y proclives de realizar objetivos que en ningún sentido podrán ser cubiertos, ya que los resultados dependen de cimientos y bases bien diseñadas, eficientes y con estructuras sólidas.

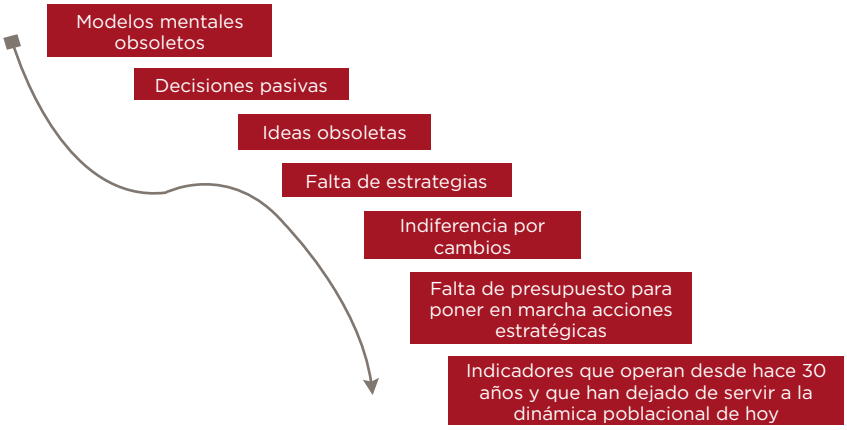
VI. Destruyendo Modelos Mentales

Los modelos mentales son las ideas que un líder de proyecto se forja, sin dar paso a las nuevas formas de ver el mundo y de competir en él con mejores resultados. Muchas de las tomas de decisiones de un proyecto de inversión están sentadas en las bases de ideologías que resultan obsoletas para el campo de acción a desempeñar.

La conducta de un determinado resultado, muchas veces obedece a modelos mentales construidos por la forma en la que el tomador de decisiones ha sido influenciado en el medio para lograr resultados. Es tan fuerte la programación que tenemos en virtud de hacer las cosas, que perdemos la capacidad de evolucionar con mayor velocidad a las nuevas estrategias que nos marca el mundo globalizado.

Los modelos mentales en la mayoría de sus formas obligan a los participantes a descartar ideas y nuevas tipologías o estrategias por la falta de apertura en función de mejoras que no tienen nada que ver con los esquemas mentales establecidos dentro de las tomas de decisiones, dejando a un lado estrategias por no encontrarlas pertinentes o equivocadas dentro del muy particular punto de ver las cosas de una organización. Es así como los modelos mentales nos hacen pensar en forma pasiva y no nos dejan adoptar, ni siquiera considerar, nuevas ideas.

Figura 4. Esquema de Modelos Mentales



Cuando una idea está cristalizada y arraigada desde un espacio que no permite cambio, una de las medidas correctivas de este comportamiento es en primer lugar ser consciente de la necesidad de aperturarse a nuevos modelos de gestión. Poder observar los hábitos mentales que las organizaciones tienen en el quehacer cotidiano y fomentar la capacidad de romper paradigmas y buscar nuevas formas de estrategias para un mejor y más adecuado funcionamiento de las estrategias a implantar.

Cuando ha llegado el punto en el que una organización no puede observarse y está tan automatizada que adolece de la capacidad de observarse y detectar los vicios en los que incurre, entonces las formas son eslabones sueltos de confianza y credibilidad para el cliente, pues la organización no logra ser honesta ni clara con sus propias formas de tomar estrategias, simplemente porque no puede verse con claridad en la forma en la que toma viciosamente y robóticamente decisiones inadecuadas.

VI.I Tácticas para Superar Modelos Mentales

Los modelos mentales pueden analizarse y destruirse a partir de una serie de pasos que deberán asumir las instituciones. El objetivo es optar por incorporar nuevos patrones de pensamiento que respondan con habilidad a las demandas surgidas por la evolución de los procesos.

- Identificarlos, observarlos de manera tal que la organización pueda romper con los esquemas tradicionales y automatizados, romper con rutinas que no logran resultados concretos por más instauradas que estén, y cuestionar las medidas implantadas a fin de establecer qué resultados han logrado y si estos han coadyuvado a la adecuada toma de decisiones. Si los cimientos no han sido bien construidos, las paredes de la organización serán endebles y vulnerables, la organización debe revisar desde sus raíces y modelos mentales básicos las formas que ya no sirven. Sólo observando las rutinas básicas y las más elaboradas las organizaciones pueden fomentar cambios favorables para lograr resultados óptimos.

- Consciencia en las crisis de la organización. Las crisis deben ser los estadios perfectos para el cambio, cuestionar como es que los ciclos de crisis se repiten y desvían de los objetivos primarios es una de las tareas más importantes de las empresas, las crisis tienen un lenguaje propio de alerta que nos invita como tomadores de decisiones a parar y analizar los diferentes condicionantes que puedan indicar los errores en los que incurre la falta de una adecuada respuesta al cambio.

- Flexibilidad en la inclusión de nuevos talentos que se encuentren ajenos a la organización, para que desde un lugar neutro puedan destacar aquellos hábitos y malas prácticas que con el paso del tiempo la organización ha dejado de atender, dada su automatización y adicción a prácticas obsoletas o inservibles.

- Remplazar la alta gerencia. Los estudios empresariales muestran destacados beneficios en construir estructuras de tipo horizontal, en vez de optar por aquellas pirámides que dejan ver estructuras jerárquicas verticales, puesto que desde la alta gerencia hasta el nivel más básico de la organización ve comprometido su empeño con la organización a fin de dar resultados esperados, de esta manera se comparten habilidades y responsabilidades que en el tipo piramidal no se dan pues justo la estructura no conoce sus orígenes, no sabe de sus colaboradores primarios y en caso de crisis es difícil detectar el embudo que ocurre cuando las cosas no marchan como fueron planteadas.

- Escuchar al usuario. Es una tarea importante de todo organismo, poder solventar mejoras en la oferta de sus bienes o servicios, pero es también menester de cualquier organización poder escuchar lo positivo y negativo que el cliente potencial guarda para el organismo. Poder escuchar sin elaborar una defensa es un dato importante en el fortalecimiento de una medida estratégica, una parte destacable de los cambios versa en la capacidad de neutralizar la información externa y poder mantener objetividad en la toma de decisiones a fin de solventar la mejor táctica para lograr resultados óptimos.

- Experimentar con nuevas ideas. Abrirse a la posibilidad de nuevos caminos, de pasajes no recorridos, de ventajas competitivas que otros organismos han usado. En este sentido es muy común de los organismos públicos actuar desde métodos ortodoxos y no dilucidar nuevas alternativas a fin de llevar una medida estratégica de respuesta al organismo. Las empresas son más abiertas a intentar nuevas medidas correctivas, a observar a las empresas vecinas y analizar aquello que ha dado buen resultado en los indicadores estratégicos y de gestión que utilizan ciertas compañías.

- Aducir nuevos campos de compromisos institucionales. Es decir, elaborar metas de manera institucional que comprometan los resultados con el buen funcionamiento del organismo rector. Establecer una métrica en la calidad del empleado, para determinar aquellos puntos endebles en los que debe haber una mayor

capacitación, un mejor manejo de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, y establecer una calificación que ponga freno a las obras vetustas o de poco aporte.

- Hacer seguimiento de aquellos indicadores que representan cifras destacadas. En los organismos públicos existen parámetros definidos para reconocer aquellas prácticas que han servido para fomentar acciones positivas, es necesario poder reconocer estas pautas para poder complementarlas e instaurar aquellas en las que no se han generado los cambios adecuados.

- Buscar información de fuentes externas: el mundo visto desde fuera suele volverse imparcial y objetivo. Los organismos deben buscar información y metodología que a otras empresas u organizaciones haya funcionado. Las instituciones de gobierno y organizaciones públicas suelen adoptar medidas propias y no voltear la mirada a las empresas que se guían por métodos más claros para cumplir objetivos. Existen lineamientos y medidas que en otros países marcan destacados resultados y las instancias públicas, pueden observar aquellos lugares de éxito que han servido a otras instituciones.

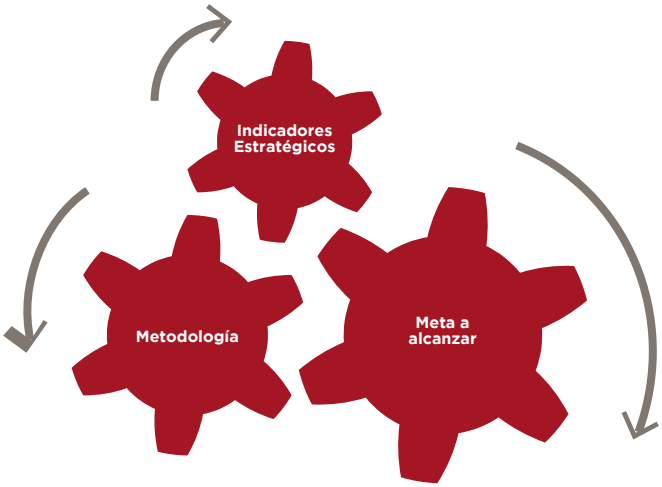
VII. Importancia de Formular Metas

Las organizaciones siempre han fundamentado su pertinencia proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones a las que pertenecemos como sociedad, cumplen con una razón de ser y tienen en común varios elementos, el más obvio está representado con una meta u objetivo. Las metas varían en cada caso, según el tipo de necesidad de cada organización de la que se trate.

Las metas siempre han sido confundidas con los objetivos. Sin embargo, la meta es una parte menor de un objetivo, son los pequeños fragmentos que se deben realizar para lograr un propósito llamado objetivo. A lo largo de esta investigación hablaremos en conjunto de metas y objetivos. De acuerdo con (Toner, James y Freeman, Edward 1992), en la obra llamada Administración de metas, estas refieren cinco aspectos de importante relevancia y son:

- Proveen un sentido de dirección guiando planes y decisiones.
- Permiten enfocar esfuerzos.
- Evalúan el progreso del resultado arrojado.
- Establecen prioridades y revelan significancia de las variables a operar.
- Evaluación de eventualidades.

Figura 5. Ensamble para alcanzar metas

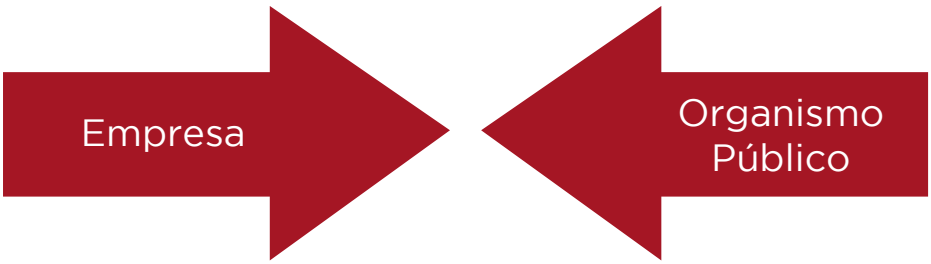


Existe un ensamble o engrane para establecer un adecuado proceso en el logro de metas, este se maneja desde la incorporación de los indicadores estratégicos, cuyo objetivo es medir si las metas planteadas están siendo logradas en tiempo y forma por las metodologías planteadas. Las metas pueden estar encaminadas a guiar y concluir con la ejecución diferentes proyectos, las vemos incluidas en todo tipo de objetivos a cumplir tal es el caso de:

a) Políticas Públicas.
b) Planes.
c) Programas.
d) Procedimientos.
e) Presupuestos.
f) Proyectos.
g) Otros.

En las empresas las metas figuran como un estandarte que se eleva muy alto y compromete al personal de esta a satisfacer las más altas responsabilidades para el logro de objetivos. Las empresas manejan las metas de la organización con mucha astucia ya que los factores motivacionales generan un sentimiento vinculado con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. En los organismos públicos existe un vínculo muy marcado de eficiencia y reconocimiento. Es decir, las escalas de exigencia se dan con un incentivo económico por parte de la empresa hacia el responsable de la meta. Se les reconoce como factores de satisfacción, ya que están ligados a la satisfacción del individuo.

En el sector público, las metas planteadas no están todo el tiempo comprometidas con el objetivo, el incentivo motivacional no se ve expuesto, no hay un estímulo por el cual alcanzar la meta, se ven sublevadas las tareas por la falta de compromiso de los actores involucrados en las metas a cumplir.



Otro de los elementos preponderantes que las empresas manejan en función de sus metas, tiene que ver con la capacidad de llegar al objetivo invirtiendo los recursos de manera transparente y eficiente, las empresas hacen uso del talento humano y de las capacidades de los ejecutores en la realización de metas. No así en la administración pública en donde los actores generalmente son personajes que adolecen del conocimiento para desarrollar actividades concernientes a tareas específicas.

En el sector privado prevalece un código de ética para cumplir metas y objetivos, sin embargo en el sector público algunas veces se ven boicoteados los procesos productivos y de resultados por intereses propios, este desvío no favorece el cumplimiento de metas, se logran resultados raquíticos cuando se establecen metas por equipos de trabajo, pues los acuerdos difícilmente se resuelven a favor de la ciudadanía y las operaciones de ejecución no se ven siempre concluidas en metas debido a los cambios continuos y permanentes que se hacen en las administraciones de diferentes organizaciones gubernamentales.

Las metas siempre tienen una naturaleza y un propósito, cuando estos aspectos se ven claramente identificados pueden haber procesos satisfactorios. La claridad es un aspecto importante en cualquier meta a plantear y vislumbra resultados concretos.

VIII. Metas estratégicas.

Las metas estratégicas son, por su propia naturaleza, expresiones de alto nivel, grandes ideas. Ideas diseñadas con la finalidad de desarrollar desempeño y resultados de valor garantizado. Estas metas deben ser desmembradas en otras más concretas, medibles y específicas, de tal manera que los planes operativos sean dimensionados y puedan trabajar en base a perímetros de calidad y eficiencia. Las metas estratégicas son utilizadas a fin de determinar factores tales como: qué se desea lograr, cómo desea el organismo lograr tales propósitos, cuando y bajo que planteamientos, dicho sea de paso, las metas estratégicas se analizan para determinar los factores que pudiesen afectar su logro.

Una meta u objetivo, representa el fin al cual se desea acceder. Existen diferentes procesos que nos permiten concebir con claridad metas específicas. Algunas de las técnicas más reconocidas para plantear metas son:

1. Analisis F.O.D.A.
2. PEST Analysis.
3. Competencias Centrales.
4. Cadena de valor.
5. Meta OXFAM.
6. Factor crítico de éxito.
7. Indicador clave de desempeño.
8. Valor Stakerholder.

Análisis F.O.D.A.

Este instrumento, es usado con la finalidad de formular estrategias. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una organismo en particular. Las fortalezas y las debilidades son los elementos que otorgan o destruyen el valor que se da a diversos factores internos. Las oportunidades y las amenazas son factores externos las cuales se ven influenciadas por el medio externo y no pueden ser controladas, de igual manera crean valor o destruyen valor.

Análisis P.E.S.T.

Es un marco de referencia, basado en los siguientes rubros:

- Político.
- Económico.
- Social.
- Tecnológico.

Este análisis evalúa diferentes aspectos del entorno en el la organización, fluctúa en función de agentes exógenos y se ve afectado o influenciado por esferas P.E.ST. Estos elementos si son estudiados a fondo, sugieren factores de éxito[3] para la adecuada toma de decisiones y las métricas de indicadores estratégicos.

Cadena de Valor

El marco conceptual de la Cadena de Valor de Michael Porte, reporta un modelo que analiza las actividades específicas con las cuales un organismo puede crear ventajas competitivas. Desde este enfoque la Cadena de valor puede sugerir el planteamiento de las metas previo estudio de las variables de aporte competitivo.

Meta OXFAM

Esta es una organización cuyo objetivo es el desarrollo económico saludable para las economías locales con las características de combatir con financiación pública la pobreza de 41 países, las metas planteadas son basadas en la organización.

3 El concepto "factores del éxito" surge de la necesidad de establecer estrategias de negocios y planes estratégicos con los cuales cualquier organización que desea evaluar desempeño y mejoras mediante indicadores estratégicos debe operar. La idea surge de los autores: D. Ronald Daniel de McKinsey en los años 60, y refinada y popularizada por Jack F.Rochart de la Escuela Sloan de Administración a finales de los años 80.

IX. Factor Crítico de Éxito

Es importante ahondar en este tema, dado que el éxito es una palabra clave en el desarrollo de una meta. Las metas son eslabones que guían el éxito de un objetivo, es decir, la perseverancia de las tareas diarias lleva de la mano al logro exitoso de un objetivo mayor.

El factor crítico del éxito se define como el elemento inevitable, trascendente, irrefutable, necesario y culminante para el logro de un objetivo.

Los elementos que conforman el factor crítico de éxito son importantes en la formulación de estrategias para lograr el resultado:

1. Si se logran identificar estos factores críticos de éxito se pueden lograr varias tareas conjuntas a fin de llegar de manera concreta, clara y precisa a los objetivos planteados.

2. Elaborar una lista específica de los criterios que se han de utilizar para el logro de metas y objetivos programados.

3. Dentro del uso de esta herramienta es necesario destacar la importancia y relevancia que tiene el uso de instrumentos metodológicos a partir del marco lógico para abortar criterios de poco aporte o significancia.

4. Existen tareas que no tienen razón de ser en el logro de objetivos y soló gastan tiempo y energía de los equipos de trabajo (Procastinación[4]).

5. La consciencia en la intrascendencia de tareas es un elemento indispensable en el rol que asume éxito para cualquier objetivo.

6. Identificar los factores de éxito que sin lugar a dudas deben estar presentes para el logro de objetivos.

4 Tendencia en forma sistemática a dilatar, a postergar, a posponer, a dejar para más tarde, a dejar para mañana tareas, compromisos o actividades que deberían hacerse y que tendrían necesaria y convenientemente que ser realizadas lo más pronto posible.

7. Eliminar factores de éxito no relevantes, puesto que aun cuando asumen tareas para el logro de objetivos, comprometen tiempo y desgaste en muchas áreas y finalmente no garantizan el éxito de las metas y objetivos.

8. Deben ser asignados recursos para el logro del factor crítico de éxito, puesto que es el elemento que garantiza el éxito de un programa cuyos objetivos deben ser alcanzados.

Figura 6. Factor Crítico de Éxito

X. Indicador Clave de Desempeño.

Valor Stakerholder. También conocida como las perspectivas de valor de los grupos de interés relevantes, su meta primera tiene que ver con la rentabilidad, que llevada a la organización pública sería las metas de establecer un bien o servicio eficiente o de calidad, acentuando dentro de sus capacidades la asociación intrínseca de servir a todas las partes implicadas dentro de un proyecto.

X.I Valor Stakerholder

Las metas planteadas dentro del Valor Stakerholder, tienen como finalidad, crear la responsabilidad social como un tema organizacional, demandan que las organizaciones sirvan a la sociedad de la mejor forma posible buscando alcanzar metas u objetivos compartidos y una simbiosis económica.

En el planteamiento de una meta concreta hay dos elementos fundamentales en la aplicación de bases sólidas para formular un objetivo estratégico y estas son:

1. Aquello que es cuantificable o codificable, es mucho más fácil de medir que aquello que adolece de una métrica o balance. De tal suerte que el investigador de indicadores estratégicos debe plantearse siempre la posibilidad de medir el resultado a fin de obtener un panorama de donde está situado y cuál es el rumbo a elegir en base a resultados. Un indicador estratégico siempre debe medir sin excepción alguna, resultados a fin de evaluar si el trazado de la estrategia es adecuado o desechable.

2. Lo que no es medible no puede ser mejorado. Cuando no existe la capacidad de medir una situación y los organismos se ven rebasados por la realidad o por la contingencia, es difícil poder identificar de qué manera se puede resolver una necesidad. De tal forma ser claros en la obtención de variables medibles y cuantificables, abre una serie de posibilidades a cambiar aquello que se puede ver como apremiante, de otra manera sólo estamos ante escenarios ciegos y sin respuestas concretas.

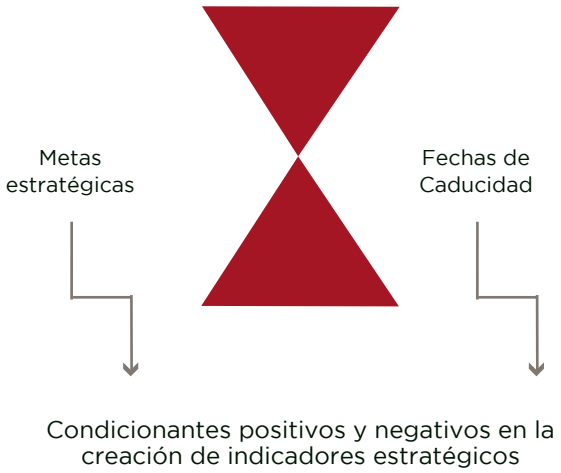
X.II Balanced Scorecard.

Esta técnica, sugiere a cualquier usuario establecer límites en el periodo del cumplimiento de una meta y establecer una cantidad de metas específicas, de tal manera que se sugiere la métrica 3 – 5. Es decir, de 3 a 5 metas por área, y de 3 a 5 años para poder llevarlas a cabo de la mejor manera posible, logrando resultados óptimos. Cada meta debe ser trazada analizando los factores que pueden intervenir para afectar la meta. Este balance también sugiere a las organizaciones, poner astucia en el uso de elementos o externalidades que afectan un indicador de desempeño, indicador estratégico o acción estratégica y refiere que pueden ser de 9 a 25 los elementos fortuitos y negativos a considerar para ver mermado un objetivo, no debe haber muchos elementos limitantes tomados en cuenta para no perder la objetividad de la meta, puesto que puede hacerse difícil la misión de tomar una acción adecuada para remediar problemas. De esta manera esta técnica sugiere en resumen los siguientes límites:

- De 3 a 5 objetivos o metas estratégicas.
- De 3 a 5 años para conseguir resultados concretos.
- De 9 a 25 factores que podrían ser condicionantes de la adecuada toma de decisiones o del planteamiento correcto de un indicador estratégico.

Sin exceder el número de elementos negativos y con consciencia de que a mayor obstáculos más lejos del plan origen estamos y más tendientes a perder la objetividad del indicador estratégico.

Figura 7. Proceso Creativo en la Creación de Indicadores Estratégicos



Es muy común dentro de los indicadores estratégicos, entrar en controversia debido a que algunas veces la combinación de objetivos se contraponen unos con otros. De tal manera que siempre hay que buscar la lógica y equilibrio entre los indicadores estratégicos de una organización. Los conflictos son obligados entre demasiados objetivos, por tanto debe siempre existir la capacidad analítica de establecer los primarios, los más importantes y los de mayor significancia o aporte a un plan o programa propuesto.

Dentro de las empresas y el manejo de sus estrategias para obtener resultados, existe en las tecnologías de la información el uso de un software, denominado programa de inteligencia empresarial, el cual no es otra cosa sino un tablero de puntajes e instrumentos de medición que establece dentro de su línea de aporte, un sistema de semáforo y alerta, que ayuda al tomador de decisiones a decidir cuándo implementar una acción, cuantas veces, y como será medido el desempeño, de esta manera, el organismo tiene una visión comprometida y más amplia de cómo asignar responsabilidades, autoridades de control si así lo requiere, y habilidades técnicas. Algunas empresas utilizan SAP (Soluciones Aplicadas a Negocios), programa diseñado específicamente para la logística en cualquier sentido de las capacidades de una empresa y coadyuvante en la adecuada toma de decisiones desde las internas hasta el ambiente externo de la compañía.

X.III Cuadro de Mando Integral

Dentro de esta investigación de indicadores estratégicos para la adecuada toma de decisiones de los organismos públicos del Gobierno del Estado de México y municipios del mismo, me permito hacer una cita textual del libro The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

> *"El concepto de Cuadro de Mando Integral–CMI (Balanced Scorecard–BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Por otra parte, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a*

la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia". (The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996)

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en formular una estrategia consistente y transparente basada en:

- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

XI. Características de los Indicadores Estratégicos

Las empresas sugieren a cualquier organismo que en el adecuado planteamiento de una meta, se realice un ejercicio simple y metodológico que establezca las pautas para un desarrollo adecuado de las líneas estratégicas para el desenvolvimiento de indicadores estratégicos. Estos puntos son:

1. Establecer la visión clara y oportuna de las metas a las que queremos llegar.

2. Determinar las estrategias e incluir incluso aquellas que no suelen ser las convencionales sin miedo al cambio radical.

3. Análisis de la meta de manera tal que pueda ser lógica, confiable y fidedigna a la realidad y al contexto, puesto que muchas veces se instauran metas que poco tienen que ver con el acontecer de un lugar pues la dinámica poblacional, económica, social, cultural, etc., dista de los planteamientos que se hacen en otros organismos, países o culturas.

4. Es importante asignar valores o elementos para codificar y poder establecer un control y métrica del resultado al que queremos llegar, de manera tal que la metodología pueda evaluar la evolución, cambios y logros de los indicadores estratégicos.

5. Asignar una medida de control para monitorear el ejercicio actual del presupuesto en base a las metas y objetivos planteados en coordinación con los indicadores estratégicos.

Las metas planteadas o los objetivos estipulados en una organización, derivan a un análisis de indicadores estratégicos, sin embargo es importante destacar la habilidad de plantearse propósitos claros con aquello que se pretende conseguir, respondiendo a preguntas específicas tales como:

Figura 8. Preguntas para la formulación de Indicadores Estratégicos.

Dentro de las organizaciones existen objetivos y metas estratégicas que cumplir, y estas responden a fechas específicas, el tiempo es un factor importante en el desarrollo de una meta. Las metas deben verse involucradas en ciertos elementos necesarios para su mejor desarrollo y estos son:

1. **Especificidad.**
   Las metas deben ser claras de tal manera que no deben existir ideas que provoquen incertidumbre o dudas, e incluso cambios en la formulación deben ser precisas, específicas y concretas, deben de transmitir sin lugar a dudas a toda la organización exactamente lo que se espera o pretende conseguir.

2. **Medibles.**
   No existe posibilidad alguna de establecer un objetivo si este no puede ser medible, esto a la vez representan un parámetro para construir las estrategias adecuadas que impulsen a la organización a construir un entorno de métrica del propósito a lograr, la medición de una meta debe ser tan oportuna y fidedigna para destacar si el camino recorrido es el correcto.

3. **Alcanzable.**
   Tanto los objetivos como las metas que se plantean deberán ser razonables y alcanzables por toda la organización. Algunas veces se

desea implementar medidas o ejercicios que sirven en otros países o culturas e incluso regiones, no es lo mismo imponer alguna medida correctiva de la violencia experimentada en Nueva York que en la ciudad de México, puesto que la dinámica socio-espacial y cultural dista en todo sentido de lo acontecido en otras partes del mundo.

4. **Relevante.**
   Esta parte de la relevancia apunta a la pregunta ¿qué es lo que se quiere cambiar y de qué manera hacerlo, por qué es necesario hacerlo y en qué beneficia esa transformación? Los objetivos y las metas deberán estar alineados a la misión y visión de la organización.

5. **Tiempo Limitado.**
   Al momento de establecer los objetivos o metas en la organización, debemos considerar que se tiene un inicio y un final para los mismos. El tiempo es la base clave para ver manifestado un deseo, meta u objetivo. Si el objetivo no puede ser alcanzado en un tiempo considerado como pertinente, luego entonces habrá que destacar si existe otra forma de sondear el asunto en cuestión o sustituirlo por una propuesta más viable, el objetivo de cualquier indicador de desempeño o índice estratégico debe tener una fecha de caducidad a fin de poner un foco en lo que se desea obtener, éste tipo de definición permite a los integrantes de la organización enfocarse y esforzarse en el periodo y fecha límite.

Los indicadores en cuanto a su función descriptiva y valorativa refieren detalles muy significativos.

Funciones Descriptivas

Es el aporte de información sobre el estado real de una actuación o programa. Ejemplo: número de estudiantes que reciben becas.

Funciones Valorativas

Añaden a lo anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos. Ejemplo: número de becas entregadas/el número de alumnos carentes.

XII. Diferencias entre Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión.

A) Indicadores estratégicos.

Dentro de las cualidades con las que cuentan los indicadores estratégicos, tenemos que nos permiten identificar la contribución y el logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable. De igual manera miden el cumplimiento de los objetivos en actividades desarrolladas, programas de índole especial, procesos estratégicos y proyectos organizacionales y de inversión.

B) Indicadores de Gestión.

Este tipo de indicadores informa sobre los procesos y funciones clave. Se utilizan este tipo de indicadores en el proceso administrativo para evaluar: control en la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar misiones específicas de cada área, en las capacidades de los indicadores de gestión se encuentra verificar el logro de las metas e identificar los extravíos que ocurren para el logro de los objetivos.

Los indicadores de gestión, suponen el desarrollo de medidas que puedan dar un claro ejemplo del desarrollo, de tal manera que los procesos para el logro de objetivos, se puede medir, manejar, planear, mejorar, etc.

El desempeño, es la unificación sistémica de todas las partes de un organismo con la finalidad de caminar juntos en pro de una meta. Las metas son encaminadas hacia las siguientes preguntas: ¿Qué? y ¿Cómo?.

La parte del desempeño en los indicadores de gestión juega un papel trascendental debido a que el desempeño es una parte real que puede ser medida y es perfectamente justificada dentro del hacer de un organismo. Hoy en día tanto las empresas como los organismos públicos, deben enfocar sus esfuerzos por una administración basada en objetivos claros y contundentes, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

1. Objetivos
2. Competencias
3. Indicadores de gestión

El desempeño organizacional, tiene como meta controlar los riesgos de perder el foco de la institución en temas de índole intrascendente. Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

La habilidad de trabajar por competencias se manifiestan en pro de orientar el desempeño a partir de los comportamientos que debe seguir la organización y controlar los riesgos por los que pueden haber desvíos de las capacidades o de los recursos no bien empleados, de manera tal que se pueden explicar los desvíos en el logro de los objetivos, a partir de observar los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo. Los indicadores de gestión tienen como objetivo controlar y guiar el desempeño del organismo para que las metas planteadas sean bien dirigidas y perfectamente bien orientadas a resultados tangibles.

El buen funcionamiento y la métrica del desempeño se evalúa a través de indicadores de desempeño. La responsabilidad de esta parte debe determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de la organización en el desempeño, buen funcionamiento y operación de objetivos planteados. El cumplimiento de las metas está concatenado a los resultados de una buena gestión. Es decir, los indicadores de desempeño o gestión son previos al desarrollo de indicadores estratégicos, los primeros anteceden a los segundos y son el eje rector de las metas planteadas. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas.

Los indicadores de gestión de desempeño, nos permiten obtener una guía de cómo realizar las tareas o llevar a cabo tareas y actividades dentro del organismo a fin de llegar a metas planteadas y los pasos a dar día a día para el logro de metas concretas. La organización de esta manera es evaluada y estos indicadores crean una responsabilidad inherente en cada trabajador, pues contribuye al desarrollo de mejores estrategias para cumplir con los lineamientos planteados.

Los indicadores de gestión suelen estar acompañados de compromisos importantes al ser medidos en base a opciones de rendimiento y los

resultados hablan claramente de las capacidades organizativas y desempeño de los organismos que manejan este tipo de métricas. Son también, instrumentos fundamentales que utilizan las organizaciones perfectamente bien reguladas y con bases transparentes, que rebasan intereses políticos, organizacionales o de otra índole en función de ser cada vez más competitivos y desarrollar medidas eficientes para destacar si se han cumplido con los compromisos planteados.

Dentro de las características más importantes con las que cuenta un índice de gestión son:

1. Pleno conocimiento e integración por parte de los miembros de la organización, sobre el diseño de medidas correctivas y de evaluación de resultados del organismo.

2. Exactitud en los resultados arrojados. Es decir que los indicadores de gestión sean suficientemente claros para dar un dictamen específico de la situación que presenta la empresa.

3. Que estos indicadores puedan puntualizar y ser oportunos en las tomas de decisiones correctas para llevar a cabo acciones estratégicas concretas.

4. Puntos estratégicos de control. En lo que a este punto refiere, es menester destacar, puntos de control que puedan establecer la contención de medidas correctivas. Es decir, si existe un problema dentro de la organización, contar con la capacidad para poder evaluar el riesgo, sin que este se desborde, poder estar en tiempo y forma de modificar una amenaza sin que esta se desfogue en un resultado catastrófico o irresoluto.

5. Objetividad y claridad. Este tópico apunta sobre aspectos de índole efectivos, no se puede medir ni sortear lo que resulta ambiguo o no puede medirse completamente. De tal manera que los objetivos planteados y alcanzados deben ser dilucidados de manera clara con absoluto apego a la realidad y el contexto que experimenta el organismo en cuestión.

6. Especificidad. Algunos indicadores de gestión suelen estar involucrados en diversas áreas de la organización y al entremezclar resultados, estos no suelen ser específicos o concretos cuando las organizaciones no son determinadas en las acciones que desean conseguir. Los indicadores de gestión deben evaluar la capacidad de ser delimitados por las necesidades planteadas en las metas de gestión.

Los indicadores de gestión se definen a su vez como medios o instrumentos para evaluar los logros en los objetivos estratégicos, de igual manera es una medida gerencial que permite inspeccionar el desempeño de una organización con respecto de sus metas, objetivos y responsabilidades planteadas. Dentro de las características necesarias a cuestionarse en los indicadores de gestión son:

¿Por qué medir?

1. La organización debe tomar decisiones constantemente y debe tener la capacidad de observarse.
2. La organización necesita evaluar la eficiencia de sus áreas, pues en caso contrario se adolece de la capacidad de hacer cambios sustanciales.
3. Evaluar permite saber si está la organización en el camino correcto o no en cada uno de sus áreas y en tiempo real se debe destacar aquellas partes obsoletas para cambiarlas con unas de mayor eficiencia.

¿Para qué medir?

1. Interpretar lo que ocurre dentro de la organización.
2. Para tomar medidas cuando las variables están fuera de los límites establecidos.
3. Define las necesidades de instaurar cambios y mejoras y de tal manera evaluar consecuencias en el menor tiempo posible.
4. Realizar una serie histórica a través del tiempo.
5. Establecer las relaciones concretas entre el hacer y los resultados obtenidos.
6. Direccionar de manera correcta y estratégica del presupuesto.
7. Destacar el presupuesto en base a resultados.
8. Medir la situación de amenaza en el que puede incurrir una organización.
9. Focalizar las medidas estratégicas para generar cambios y nuevas estructuras de formación organizacional.

XIII. Indicadores Estratégicos

Los indicadores estratégicos son los elementos referentes de los resultados que arrojan un programa, plan o medida dirigida a transformar diferentes segmentos de un contexto. Reflejan me manera cuantificable los alores que adquieren valores de referencia sobre objetivos trazados. Cada plan, programa y área tiene sus propios objetivos y por tanto a partir de esta métrica establece sus indicadores estratégicos, las prioridades que cada área maneja son distintas y evalúan las metas establecidas según las necesidades surgidas.

Cada programa operativo tiene sus propios indicadores estratégicos en virtud de sus prioridades, necesidades y esfuerzos financieros previstos. No obstante, el limitado peso relativo que los Programas de los Fondos Estructurales y de Cohesión van a tener, en general, en el conjunto del gasto público regional y nacional, restringirá su impacto en cada área que se refiera. Sin embargo, el enfoque estratégico de la programación hará que las actuaciones cofinanciadas sean sinérgicas con aquellas otras correspondientes a las principales políticas públicas.

Existe una variante en los indicadores estratégicos que tiene que ver con los indicadores correspondientes a programas, estos están referidos en cuatro elementos:

- **Indicadores de contexto.**
  Utilizados para analizar la evolución del entorno en el que se ejecutarán los programas operativos, con el presupuesto con base en resultados concretos.

- **Indicadores estratégicos.**
  Son un subconjunto de los indicadores de contexto, que coadyuvan a la transformación del entorno, están vinculados a las prioridades y la adecuada toma de decisiones, con miras a establecer intervenciones estructurales y de cohesión, para cada programa operativo. Sirven para medir la evolución del contexto respecto a las metas establecidas en el programa y determinar si se han generado los cambios evolutivos pertinentes en cada aspecto planteado.

- **Indicadores operativos.**
  Estos indicadores son los que ponen en acción las tareas planteadas, consecuencia directa de la ejecución de las actuaciones previstas en los programas. Se basan en la acción de tareas específicas de orden transformador y de alerta.

- **Indicadores de Alerta.**
  Son aquellos que pueden asumir un riesgo y transformar una amenaza en una oportunidad.

- **Indicadores de Evaluación.**
  Destinados a medir los resultados y en algunos casos el impacto de los programas, mostrarán la relación causa–efecto entre la realización y los avances estratégicos del programa.

XIV. Marco Conceptual y Metodológico

Existen dos escuelas de fundamento estratégico. Estas son: la escuela de diseño y la escuela de planificación. Ambas escuelas han dado aportes invaluables a las mediciones de elementos indispensables. La escuela de diseño, es la creadora de la aportación de la idea de "Virtudes y Flaquezas" de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas en su entorno (VFOA), comúnmente conocido en América Latina como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La escuela de diseño, como señalan (Minzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), propone un modelo de creación de la estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas". Sus premisas entre otras son:

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la situación.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.
- Análisis de competencia.

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y metas a largo plazo.

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el contexto.
- Diseñar las estrategias apropiadas a cada área o cada organismo.

Especificar ¿De qué manera podemos lograr esos objetivos, con qué herramientas contamos y de cuáles adolecemos?

Dentro de la etapa de la planificación estratégica, ésta es la parte medular de la propuesta, pues se establecen los ingredientes y las secuencias coherentes a seguir dentro de las metas planteadas. Una estrategia adecuadamente formulada apoya en la formulación de ordenar y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas.

XIV.I Metodología a partir del Marco Lógico.

Es una herramienta que facilita una serie de pasos importantes para la conclusión de estrategias a partir de diferentes pasos tales como: la conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo, y evaluación de proyectos y programas. El uso de este importante instrumento, permite realizar las siguientes funciones:

- Presentar de forma sistemática y en un orden disciplinario, la lógica y objetivos del diseño de un programa evaluando su causalidad.
- Identificar las limitantes en el programa que pueden mermar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Identificar el riesgo en todas las etapas de un proyecto a fin de estandarizar las acciones para mantener el equilibrio.
- Garantizar cada etapa del proyecto de manera ordenada y monitorear su desempeño, a fin de conseguir las metas y ver si el camino efectuado es el adecuado en el cumplimiento de metas, propósitos y objetivos.

Dentro de las ventajas que tiene el uso del Marco Lógico, destacan:

1. Propicia una serie de pasos a seguir, ordenados y programados de forma que se puedan evitar en la medida de lo posible los sesgos y la falta de evidencia en los resultados esperados. En esa investigación utilizaremos el Marco Lógico para el desarrollo de indicadores estratégicos de los municipios del Estado de México y el establecimiento de los mismos en Organismos Públicos, a fin de coadyuvar con el destino del gasto público asignado a programas y proyectos.

2. Invita a los involucrados a ser participes de la ejecución y a comprometerse de manera coordinada para establecer objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa a fin de participar en todas las áreas, creando fuertes vínculos de responsabilidad de todos los actores involucrados.

3. Establece la alineación de los objetivos del programa que quiere ser puesto en marcha.

4. Los programas presupuestarios y el diseño de indicadores estratégicos debe ser una tarea que facilite la comunicación y pueda ser accesible al organismo en cuestión a fin de que la terminología pueda ser del manejo de cualquiera de los participantes.

5. Sistematiza y proporciona información suficiente para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa Presupuestario, así como el adecuado manejo de la rendición de cuentas.

6. Tiene la capacidad de sintetizar la información y de manera estratégica hacer uso de lo necesario y suficiente para dar una interpretación de manera clara y oportuna.

7. Representa de manera clara y específica los datos que requerimos manejar y sin lugar a dudas es una guía metodológica para llevar de la mano a cualquier participante de los planes o programas, al desarrollo de los indicadores estratégicos y a la adecuada interpretación de los semáforos arrojados por el análisis de los resultados.

8. El Marco Lógico desarrolla un estrecho vínculo entre lo que se plantea y lo que se desea lograr, requiere de disciplina diaria y de un adecuado manejo de la metodología, pues está diseñada para guiar de manera sistémica a los hacedores de respuesta y cambio a las metas planteadas y señaladas.

9. Tiene la capacidad de puntualizar en virtud de los rasgos positivos y negativos e indicar rutas de desempeño más eficientes, por tanto es una metodología de orden completo y eficiente.

10. Desde el inicio hasta el fin de lo propuesto dentro del Marco Lógico, hay un monitoreo en cada una de las etapas del proyecto, que evalúa, discrimina y puntualiza en aquellos elementos que pueden representar un sesgo en las metas planteadas, por tanto será una herramienta útil y favorable para la elaboración adecuada de indicadores estratégicos y la utilización sistémica y representativa de los mismos.

El Enfoque del Marco Lógico es la herramienta que ha de servir en el monitoreo y evaluación de un proyecto. En la planificación de proyectos, el EML se utiliza como una manera participativa para armar un proyecto, con dos objetivos principales:

- Aclarar y establecer con claridad los lineamientos de los objetivos, los resultados y las actividades del proyecto que son necesarios, a fin de alcanzar los beneficios y el impacto sostenible del proyecto. Este proceso metodológico visualiza todas las partes de un proyecto tanto las que figuran como negativas como aquellas partes de aporte positivo y responde a los siguientes cuestionamientos para alcanzar

el éxito: ¿Abordamos los problemas y las causas adecuadas con las actividades y los insumos apropiados? En otras palabras: ¿se están manifestando las metas que deseamos cumplir en el tiempo y forma planteados?

- Mejorar la implementación, instauración, supervisión y el monitoreo del proyecto, a fin de evaluar, con objetivos claramente definidos e indicadores que puedan ser vigilados para determinar si los metas y propósitos planteados han sido alcanzados y en virtud de lograr este punto, bien vale la pena en esta investigación formular las siguientes preguntas. ¿Cómo se determina el éxito mientras el proyecto avanza? En otras palabras: ¿Hacemos las cosas como se debe?

En función del empleo y desarrollo de indicadores estratégicos, el instrumento del Marco Lógico, es más efectivo cuando se emplea en todas las etapas del ciclo del proyecto. La metodología para indicadores estratégicos. Durante las etapas de identificación, redacción y estimación, el proyecto se diseña y se desarrolla, poco a poco, y cada vez con más detalles, hasta tener en manos lo planteado en un principio. Para el desarrollo de indicadores estratégicos cabría señalar los siguientes puntos a cumplir dentro del marco lógico:

1. Debe establecerse una matriz de planificación de metas o de proyectos a fin de dirigir los resultados como la brújula que guía el camino de los indicadores. La matriz de planificación de proyectos brinda una base sólida para ejecutar, monitorear y supervisar el proyecto y luego, para evaluarlo. De tal forma desde el inicio, la formulación de los indicadores estratégicos se ve monitoreada desde el inicio de la formulación.

2. Establece criterios de valoración y selección de los indicadores, respondiendo a tres cualidades básicas de todo indicador estratégico.

   a) Pertinente
   Característica de correspondencia conceptual, otorgando el nombre y la descripción del indicador con el nivel de objetivo que requiere medir.

   b) Confiable
   Esta es una parte importante de la metodología, pues cuestiona y manifiesta la necesidad de que el indicador estratégico esté bien medido. Es decir, que mida honestamente mediante una ecuación bien formulada matemáticamente, definida, justificada y confiable.

c) Lógica y coherencia

Se refiere a los valores de meta en los que el avance anual reportado y avance real anual están expresados en la misma unidad de medida establecida en el indicador.

d) Suficiente

Refiere la necesidad de contar con suficiente información para alimentar el indicador y sustentarlo de una base sólida. Debe existir un sustento en la base de datos que sea confiable y pueda alimentar el indicador de manera eficiente a fin de representar una situación sin sesgo y lo más apegada a la realidad del contexto a medir.

e) Eficacia y eficiencia

Este concepto adquiere una dimensión importante cuando de la formulación de indicadores estratégicos se trata, pues versa sobre la confiabilidad y veracidad de la información y del indicador. Existen indicadores que por su aporte no son significativos ni justificados y sólo son resultados numéricos sin gran relevancia y la capacidad de resolver un problema, formular una respuesta o lograr una transformación, son sin duda elementos que aporta la eficiencia y la eficacia.

d) Relevancia

El indicador debe cuestionar su preeminencia y justificar su actuación en la adecuada toma de decisiones, debe contar con una justificación adecuada de lo que pretende medir y de cómo lo realizará a fin de evitar sesgos o errores que pongan en tela de juicio su capacidad de representar la realidad y de transformar en algo la meta que se requiere lograr.

f) Planteamiento del problema

Esta parte indica el desarrollo del problema a resolver y a realizar un mecanismo de eficiencia para lograr una transformación a partir de los siguientes puntos:

- Características en la definición del problema.
- Resume la situación problemática de forma clara y breve.
- Se formula como un hecho negativo,o como una situación que debe ser revertida.
- Define la población afectada o área de enfoque.
- Describe la situación de la problemática central.
- Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica.

La fuerza del Marco Lógico, radica en el examen de todos los temas relevantes en cada etapa del ciclo del proyecto, incluso de los supuestos en los cuales el proyecto se funda y de su transferencia a la próxima etapa. Brinda una base sólida para asegurar la continuidad y la cohesión de las distintas etapas.

El enfoque sistemático del Marco Lógico, ayuda a definir el concepto del proyecto y el contexto en que actúa y, de este modo permite mejorar la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación. Como herramienta, favorece la transparencia en todos los niveles del planteamiento. Además, facilita la comunicación entre las partes interesadas. El marco lógico restringe particularmente la posibilidad de introducir cambios de manera arbitraria y tomar decisiones subjetivas o poco relevantes, porque expone todos los supuestos que forman la base del proyecto, desde el inicio.

Resulta especialmente útil para definir los límites dentro de los que debe funcionar el proyecto, por la identificación de los aspectos que están fuera del alcance de las luchas de poder surgidas en una organización. Destaca también su utilidad para realizar el trabajo en un desglose de partes más específicas y sirve como instrumento para basar las responsabilidades y tareas a los equipos de trabajo, de igual manera trabaja para definir el cronograma de la implementación y para detallar el presupuesto. En cada etapa del ciclo del proyecto se proporciona la presentación estructurada y sistemática de los informes. Esto aumenta la consistencia de los diferentes documentos del proyecto y facilita su lectura.

El Marco Lógico propone entre sus muchas funciones, mantener la coherencia y la integridad en las sucesivas etapas del ciclo del proyecto, y cada parte desempeña un papel distinto dentro del mismo.

En conclusión, en cuanto al uso del marco lógico dentro de esta investigación para implementar algunos de los indicadores estratégicos que han de servir para el desarrollo de adecuadas decisiones dentro de los organismos públicos, los indicadores estratégicos cobran relevancia y se sustentarán a lo largo de esta investigación en el marco lógico aportando: observaciones, datos, estadísticas y análisis socio-económico. Al mismo tiempo atendiendo las necesidades de cada organismo público, trabajando con un presupuesto en base a resultados, cuyo aporte de indicadores simples, compuestos, de hechos, de percepciones, absolutos y relativos, de eficacia y de eficiencia, cualitativos, cuantitativos, intermedios y finales; pero finalmente todos con una sola característica: indicadores estratégicos, íntimamente relacionados con la sociedad, la economía y otros aspectos de vital importancia, expresados en las formas arriba citadas, que implican una interpretación del adelanto o atraso en relación a los objetivos establecidos en el proyecto o programa.

XV. Diferencia entre Datos e Información

Al introducir este tema es importante referir las diferencias que existen entre los datos y la información. Los datos son unidades de información que incluyen apreciaciones en función de números, observaciones, hechos y cifras. Estos datos son estadística de tipo descriptiva, básica y adolecen de una interpretación ya que sólo representan datos sin mayor preámbulo. La información en cambio, se configura como un conjunto de datos organizados que otorgan una respuesta y representan un resultado, constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporciona significado o sentido a una situación en particular. Los datos se convierten en información cuando aportan significado y relevancia, la inferencia estadística da muestra de esto pues es la interpretación de resultados con acciones concretas, cuya respuesta es imparcial. Lo que puede ser información para una persona o entidad puede ser simplemente irrelevante para otra, por lo que la información otorga la capacidad para ser empleada de acuerdo a las necesidades de cada ente.

Una de las principales características de la planificación de datos es asegurarse de que el análisis se realice basado en la mejor información disponible, el más confiable y fidedigno uso de la información para el adecuado manejo de resultados y su mejor aprovechamiento.

Medir numéricamente datos agrupados, contribuye a una importante tarea pues el juego de la incertidumbre cada vez va siendo más estandarizado al tener y contar con el control de resultados. Sin embargo, la clave y verdadera hazaña es diseñar un adecuado manejo de datos con significancia y aporte. Es decir, elegir las variables adecuadas y suficientes que permitan medir y transmitir información respecto al objeto de estudio. Dentro de las características que van acompañadas de una buena medición tenemos:

- **Pertinente**
  Se refiere a que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo y en la forma, para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones. De esta forma la

justificación del cálculo será indiscutible. Hay estudios que carecen de la habilidad de poder evidenciar su participación. Estos estudios están sustentados en bases poco sólidas e intangibles. Por tanto poder probar las necesidades de medir un grupo de variables supone al mismo tiempo comprobar la relevancia que tiene un proyecto o indicador.

- **Fidedigna**
  Este dato refiere a la capacidad de ser una ecuación numérica precisa. Es decir, debe reflejar fielmente la magnitud que se requiere analizar, utilizando de manera adecuada los instrumentos para que el resultado sea concreto e inapelable. Las fórmulas pueden algunas veces reportar resultados ambiguos que distan de las medidas adecuadas para obtener resultados confiables.

- **Oportuna**
  El tiempo es un factor indiscutiblemente notable, por tanto el juego de periodos es un elemento indispensable en la adecuada toma de decisiones, la cual es una invitación al análisis de tiempo para poder prevenir amenazas, tomar en cuenta oportunidades y corregir errores surgidos dentro del análisis.

- **Representante de aspectos económicos bien definidos**
  Se refiere al hecho fundamental de optar por una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.

XVI. Objetivos de los Indicadores Estratégicos

Los indicadores estratégicos son herramientas indispensables para la planeación y la gestión en general. Tienen como objetivos principales:

1. Generar información valiosa con el objeto de mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.

2. Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos, establecer metas y programar resultados en base a las estadísticas arrojadas con el fin de sortear ventajas y desventajas. Los indicadores finalmente son los grandes maestros de evidencia empírica con la cual formular respuestas de mejora y establecer y diseñar planes de mejoras y acuerdos en pro de beneficiar a las poblaciones más vulnerables.

3. Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática. Evaluar aquellas amenazas que deben ser modificadas a fin de tener un control de áreas problemáticas y buscar medidas correctivas de alcance definitivo.

4. Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

El objeto del diseño de un indicador radica en la pregunta: ¿Qué es lo que se quiere medir y por qué?

La identificación del objeto de medición (política, programa, plan, proyecto o problemática) es uno de los primeros aspectos que se deben establecer en un estudio determinado. Los indicadores deben ser estructurados en base a principios básicos, proporcionar información concreta y confiable acerca de dicho objeto o meta por cubrir; por tanto, la información y la base de datos que se requiere para manipular matemática y numéricamente, tienen que ser cuidadosamente seleccionada, en base a preguntas precisas, lógicas, y bien formuladas.

El segundo paso en la construcción de un indicador consiste en determinar cuál es el aspecto específico que desea ser evaluado y evidenciado, entre más específico resulte un indicador mayor será su capacidad de aporte sin lugar a dudas. El indicador puede estar relacionado estrechamente con un tema especifico de índole preponderante como: la formulación de los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión, los productos, los riesgos o amenazas, los logros, las metas y necesidades de transformación, la programación del gasto en base a los resultados, las oportunidades, etc. Esta actividad elimina la tendencia a crear dudas o caminos fortuitos y facilita la creación de un indicador adecuado para aclarar o disminuir las incertidumbres que rodean los problemas planteados. Después de ser definido el indicador, se requieren las variables que habrán de representar la respuesta del objetivo planteado. Es decir, la formulación del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo han de conformar y de esta manera se establece la relación entre las variables a fin de producir la información que ser requiere.

Las diferentes características de las variables son las cualidades que tendrá el indicador, y estas versan sus respuestas en base a elementos representativos que pueden variar en el tiempo, modificar un escenario y establecer transformaciones.

Las variables pueden ser de diferentes tipologías tales como:

- Sociales;
- Ambientales;
- Económicas;
- De género;
- Edad;
- Geográficas;
- Culturales;
- Educativas;
- Salud;
- Deportivas;
- Políticas;
- Religiosas;
- Etc.

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignando valores altamente confiables para el adecuado manejo de datos. La responsabilidad de un plan o programa es un acto de gran envergadura, pues supone la honradez en el proceso. Existen técnicas que son utilizadas para maquillar resultados y manipular las derivaciones generadas. Sin embargo, la realidad tecnológica y la

globalización obligan a establecer medidas más confiables y valores mucho más viables, puesto que es menester de los tomadores de decisiones tomar el papel de líderes y cambiar el contexto histórico con buenas y mejores prácticas en los procesos utilizados.

Un indicador dentro de sus características prístinas, debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores sin caer en ambigüedades, deben de igual manera representar de manera numérica e incluso gráfica y esquemática de ser posible con la mayor claridad una situación y fenómeno de estudio. Es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio, debe ser confiable, debe representar la verdad de un contexto, debe estar fuera de la influencia de intereses partidarios, económicos, políticos o de cualquier otra índole.

XVII. Procesos de Selección de Indicadores Estratégicos

Metodológicamente un indicador debe ser diseñado, coordinado, evaluado y procesado de manera sencilla, automática, sistemática y continua, con estricto apego a la realidad, al momento histórico, y a la necesidad surgida en su planteamiento.

El proceso de selección de indicadores depende del argumento teórico metodológico, en el que se desarrolle. Es decir, dependen en gran medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender, de las habilidades para dar respuesta al objetivo planteado basado en el indicador y de las características sistémicas de la metodología empleada. De tal forma en esta investigación la propuesta sugiere la utilización del marco lógico, por ser una herramienta de absoluto orden el procedimiento sistémico de la meta a cumplir. El Marco Lógico es una de las herramientas más importantes en el desarrollo de cualquier meta a cumplir. El inicio de tal proceso comprende una reflexión teórica, conceptual y metodológica que se constituyen en la base de las etapas subsiguientes de producción y análisis.

El reflejo de un buen indicador está versado en las siguientes características:

1. **Pertinencia.**
   ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
2. **Funcionalidad.**
   ¿El indicador puede ser monitoreado en todas sus etapas?
3. **Disponibilidad.**
   ¿La información del indicador está disponible, es confiable y responde a la necesidad planteada dentro del objetivo?
4. **Confiabilidad.**
   ¿De dónde provienen los datos, son representativos y muestran la realidad del contexto?
5. **Utilidad.**
   ¿El indicador es congruente con lo que se quiere medir?

A estas preguntas también corresponde una serie de objetivos planteados en la Metodología línea base de indicadores, DANE 2009, la cual establece lo siguiente:

- El analista debe incluir indicadores que permitan describir y desarrollar un escenario con el planteamiento de la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

- Verificar que el indicador sea medible, y no ambiguo o de poco aporte o significancia, sea operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial. Es decir, que su utilización permita al investigador crear un escenario transformador.

- Los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

- Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

XVIII. Dificultades de las Instituciones Públicas en función de estrategias

La evaluación en el ámbito público es de total relevancia, puesto que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requiere medidas más abstractas para dilucidar un buen desempeño.

Las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe manifestarse a través de medidas estratégicas y correctivas, pues responden a necesidades masivas que cambian incluso de una localidad a otra, imponiendo una serie de ambigüedades para evaluar el buen o mal desempeño. No es sólo el juicio de valor el que evalúa una buena estrategia, son también los elementos concretos que deben tomarse en cuenta para justipreciar las insuficiencias o restricciones que tiene una población en el contexto de la dinámica socio- espacial. Entre las dificultades más relevantes que la función pública enfrenta destacan:

- Ambigüedad de los objetivos y metas formuladas por las instituciones públicas.
- Escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos y de las formas programadas para llegar a resultados satisfactorios.
- Falta de claridad y compromiso de quiénes deben responder por los resultados.
- Carencia de una adecuada metodología de trabajo estratégico para hacer frente a los retos del entorno.
- Falta de organización y de evaluación en adecuado o mal desempeño de los funcionarios.
- Ejercicios de poco valor, significancia y nula trasformación.

- Apatía por parte de las autoridades públicas de establecer programas diseñados en base a resultados.

Tomando como punto de partida los beneficios que otorga el uso de herramientas como la evaluación de indicadores de desempeño y estratégicos, surgen las siguientes virtudes del uso adecuado, entre las cuales destacan:

- Apoyo en el proceso de planificación, gracias a este paso es posible tener un control adecuado de todo el planteamiento estratégico desde la definición de objetivos y metas, hasta el cumplimiento y la formulación de políticas de mediano y largo plazo.

- Facilita la detección de procesos retrasados y áreas con malos hábitos de prácticas dentro de la institución en las cuales existen problemas de gestión.

- Posibilita establecer un foco observador de problemas y a partir de su detección, analizar la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizando ajustes en los procesos internos, readecuando cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

- Los resultados en cualquier proyecto de inversión son respuestas importantes y trascendentales.

- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto en base a resultados, contar con indicadores de desempeño y estratégicos, sienta las bases para una asignación más eficiente y fundamentada de los recursos públicos.

- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y obligar a los servidores públicos a dar respuesta inmediata a las necesidades primarias, estableciendo un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

- La medición de la productividad de las instituciones públicas, favorece significativamente al control, análisis y crecimiento de las

acciones convenidas en las organizaciones públicas y la sociedad en general a partir de estándares de productividad, como también a las proyecciones y el proceso presupuestario, reducción de costos, incremento de beneficios directos por estrategias para mejorar la calidad de bienes y servicios.

Dentro del marco institucional, las haciendas públicas deben renovarse y evolucionar dentro de las estrategias de más y mejores resultados.

Es necesario dar un enfoque gerencial al manejo del presupuesto con base a resultados que aporten elementos de simplificación, descentralización, responsabilidad, auditoría de resultados y rendición de cuentas para la evaluación eficiente de la asignación y ejecución de recursos públicos.

Dentro de las incapacidades de los gobiernos locales por llevar a cabo serias prácticas se pueden encontrar deficiencias tales como inercia y ausencia de planificación en la formulación presupuestaria.

Figura 9. Enfoque Gerencial de las Haciendas Públicas

XIX. Presupuesto con Base en Resultados

El presupuesto con base en resultados debe contener dentro de sus formulaciones más indispensables el manejo de usos alternativos de los recursos a partir de criterios de costo-efectividad, tal como lo hacen las empresas privadas, con sistemas de gestión y control de la calidad en virtud de llevar a resultados más amplios, finanzas más sanas y utilizar criterios técnicos estables, explícitos y transparentes.

En muchos países de América Latina y el mundo se han gestionado acciones derivadas de la necesidad de implementar procesos de productividad y de eficiencia en el presupuesto. La necesidad de la población por un sistema transparente, legal y efectivo en la ejecución del gasto público, ha promovido y obligado en muchos casos a responder a las autoridades y gobiernos locales con eficacia y eficiencia respecto de los servicios brindados a la población.

Dentro de los elementos a sortear por parte del presupuesto basado en resultados, es importante mencionar que el elemento primero de esta tendencia es señalar la producción de bienes y servicios y la transformación e impacto que éstos generan en la sociedad, en virtud de cumplir con metas establecidas de manera estratégica para la adecuada evolución de resultados esperados a partir de un adecuado desempeño.

Los objetivos iníciales y primarios del presupuesto con base en resultados demandan hoy más que nunca la capacidad de los ejes rectores y de los funcionarios públicos para realizar medidas concretas y estratégicas, las propuestas de mejora en el gasto se describen de la siguiente manera:

1. Establece la importancia de dar seguimiento a los planes, programas y acciones destinadas a la mejora de objetivos, de esta forma se reducen las desviaciones de ideas que cambian cada administración y empiezan con nuevos retos dejando inconclusas las acciones de mejora en servicios y logro de resultados.

2. Enfatiza en la planificación estratégica en virtud del diseño de objetivos trascendentales, de tal forma que todos los actores involucrados puedan estar empapados del tema, participar de los cambios y ser responsables de tareas que tienen fecha de caducidad para ser alcanzadas.

3. Permite establecer toda una serie de pasos a seguir para el logro de objetivos concretos de los cuales el público en general y las legislaturas pueden estar enterados e informados a fin de transparentar los procesos respecto de las metas y las prioridades de gasto.

4. Establece medidas certeras para determinar cómo será destinado el gasto y en qué será empleado para cada programa y acción pública.

5. Facilita la mejora en cuanto a la gestión institucional, e incrementa la eficiencia de los programas a ejecutar.

6. Genera un vínculo importante creando responsabilidad en los actores para llevar a cabo metas concretas. Es decir, ya no es menester ni responsabilidad del organismo en conjunto lograr resultados, es tarea conjunta de todos los miembros involucrados. Ahora los paneles y matrices de trabajo, tienen nombres específicos de tareas concretas y responsabilidades definidas.

El manejo presupuestario debe ser monitoreado en todos sus periodos, desde la pertinencia de llevar a cabo un plan o programa hasta las acciones encaminadas a desarrollar o evolucionar nuevas tácticas para eficientar o limitar la discrecionalidad de la asignación y ejecución de un objetivo. Uno de los mecanismos más efectivos dentro de las estratégicas propuestas en la planeación estratégica comprende, mecanismos de rendición de cuentas que permitan identificar con claridad la eficiencia en la asignación y ejecución del gasto en cada dependencia y entidad pública.

Entre los criterios más utilizados en el análisis/evaluación de políticas públicas, uno de los más claros, pues pone de manifiesto que las políticas públicas no sustentables son aquellas que aun cuando logran algunos objetivos menores, finalmente no cumplen con el principio básico y reformador, por tanto terminan, aunque función terminar siendo abandonadas.

XX. Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública es el organismo que dentro de sus lineamientos básicos propone una serie de pasos para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal en el marco de las políticas de desarrollo en los que versan los siguientes estatutos que bien vale la pena citar:

> *"Que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en el marco de las políticas y de la planeación nacional del desarrollo, deben orientar sus programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, y los resultados deberán medirse objetivamente a través de indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del gasto público.*
>
> *Que la evaluación de la ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades se lleva a cabo con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual es obligatorio para los ejecutores de gasto y tiene como propósito realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos conforme a indicadores estratégicos y de gestión.*
>
> *Que los programas sujetos a reglas de operación y otros programas que, en su caso, determinen conjuntamente el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y las secretarías de Hacienda y Crédito Público, y de la Función Pública, deben ser evaluados y monitoreados, a fin de fomentar una gestión basada en resultados.*
>
> *Que los resultados obtenidos mediante el seguimiento y evaluación de los programas federales, permiten orientar adecuadamente las actividades relacionadas con el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público federal, así como determinar y aplicar las medidas que se requieran para hacer más eficientes y eficaces los programas federales.*

Que con el propósito de que la evaluación y el monitoreo de los programas federales que se prevean en el Presupuesto de Egresos de la Federación de cada ejercicio, contribuyan a impulsar una gestión basada en resultados y a consolidar el Sistema de Evaluación de Desempeño, es necesario sistematizar las actividades que se realizan en esta materia:

Dentro de los estatutos que la Secretaría de la Función Pública[5] establece, se encuentran los versados en el TITULO SEGUNDO, De los objetivos estratégicos e indicadores CAPITULO I el cual establece:

QUINTO.- *Los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades deben ser una expresión de los fines últimos que se fijen en el marco de los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que las dependencias y entidades deberán elaborar dichos objetivos estratégicos alineándolos y vinculándolos con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo, así como orientándolos al logro de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la Administración Pública Federal, y al impacto social del ejercicio del gasto público.*

El fin y objetivos de los programas federales deberán contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades.

SEXTO.- *Las dependencias y entidades deben dar a conocer a través de sus páginas de Internet, sus objetivos estratégicos y describir la forma en que cada uno de sus programas federales contribuye al logro de dichos objetivos en los plazos que se determinen en el proceso presupuestario.*

SÉPTIMO.- *La información relativa a los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad, deberá contener al menos los siguientes elementos: Meta OXFAM. Esta es una organización cuyo objetivo es el desarrollo económico saludable para las economías locales con las características de combatir con financiación pública la pobreza de 41 países, las metas planteadas son basadas en la organización.*

5 Primera Sección, Estatutos que la Secretaria de la Función Pública. DIARIO OFICIAL. Viernes 30 de marzo de 2007. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Secretaría de la Función Pública.- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. AGUSTIN GUILLERMO CARSTENS CARSTENS, GERMAN MARTINEZ CAZARES Y GONZALO HERNANDEZ LICONA, Secretario de Hacienda y Crédito Público, Secretario de la Función Pública, y Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, respectivamente, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 9o., 31 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 9o. de la Ley de Planeación; 45, 78 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 72 al 85 de la Ley General de Desarrollo Social; 26 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2007; 4o. del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; 6 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, y 11 del Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

I. La vinculación con los objetivos, estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo;

II. La justificación de cada objetivo estratégico, con base en una metodología de identificación de las necesidades y problemas a solventar, apoyada en un análisis cuantitativo y cualitativo;

III. Los indicadores de resultados por cada objetivo estratégico, que permitan medir objetivamente el avance de la dependencia o entidad respecto del nivel de cumplimiento de dichos objetivos;

IV. La especificación de los bienes y/o servicios que se generan con el fin de responder a cada objetivo estratégico;

V. La identificación del programa federal a través del cual entrega los bienes y/o servicios a sus beneficiarios/usuarios, conforme al objetivo estratégico al que éste contribuye;

VI. Tratándose de programas federales de desarrollo social, la especificación de la población objetivo de cada programa, y

VII. La especificación de las leyes, reglamentos, decretos y demás normativa que sustente cada objetivo estratégico. La información referida en las fracciones anteriores se podrá generar a través del sistema del proceso integral de programación y presupuesto que se establece en el artículo 10, fracción I, del Reglamento de la Ley.

Con base en el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo, la Secretaría emitirá los criterios para garantizar la vinculación de los indicadores de los objetivos estratégicos con el proceso presupuestario.

OCTAVO.- La Secretaría de la Función Pública y el Consejo en el ámbito de su competencia, evaluarán conjuntamente la congruencia entre los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades y los fines de los programas federales. Dicha evaluación podrá realizarse anualmente y formará parte del proceso presupuestario. Las dependencias y entidades deberán considerar los resultados de dicha evaluación y atender las recomendaciones y medidas derivadas de la misma. La Función Pública supervisará que las recomendaciones hayan sido atendidas.

En este apartado pudimos destacar una serie de especificaciones normativas acerca de los indicadores estratégicos y sus alcances dentro de la función Pública.

De acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, existe una matriz de Indicadores para Resultados (MIR):

> *"Es un medio de planeación estratégica que, con base en la metodología de marco lógico (MML), en forma resumida, sencilla y armónica, establece criterios para el logro de los objetivos planteados.*
>
> *A continuación haremos una lista de las características de esta matriz de diseño metodológico:*
>
> - *Establece con claridad el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;*
> - *Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir con su objetivo, así como las actividades para producirlos;*
> - *Incorpora los indicadores que miden la consecución de los objetivos y resultados, y que son referentes para el seguimiento y la evaluación;*
> - *Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;*
> - *Considera los riesgos y contingencias que podrían afectar el desempeño de los programas."*

En esta MIR, los indicadores reciben los siguientes nombres:

1. Los que se refieren al Fin en la MML, son los INDICADORES DE IMPACTO INDIRECTO, que se refieren Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sus programas, con una visión al 2030.

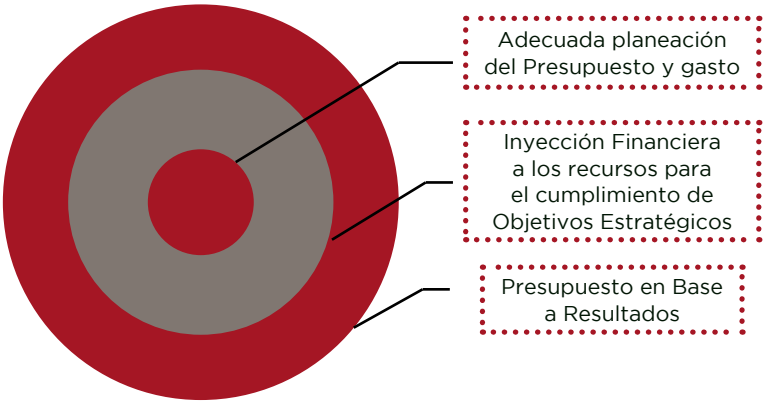
2. Los que se refieren al Propósito, son los INDICADORES DE IMPACTO DIRECTO. Estos, así como los anteriores, son indicadores estratégicos.

3. Los que se refieren a los Componentes del proyecto (o a los Productos, en el caso de los programas federales), son los INDICADORES DE PRODUCTO.

4. Los que se refieren a las Actividades en la MML, son los INDICADORES DE PROCESO.

Los ejercicios de presupuesto en base a resultados, no tienen como consecuencia la vinculación de los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 10. Objetivos Estratégicos en la Planeación del Presupuesto y Gasto.



Cambiar y transformar algunos bienes o servicios, requiere necesariamente una inyección financiera y mayores recursos en el mejoramiento de la calidad de los productos ofertados. Con frecuencia es observado que existe una desvinculación entre la programación de los recursos presupuestarios y el proceso real del presupuesto, puesto que la mayoría de las veces está planteado el presupuesto de manera que no dimensiona las necesidades básicas de transformación, produciendo de frustraciones respecto de los esfuerzos realizados por identificar los resultados esperados y los recursos necesarios para lograrlos. Los motivos son muchos, algunas veces es la falta de pericia de las autoridades para llevar a cabo una adecuada coordinación entre la planificación y el presupuesto, así como procesos de presupuestación que a nivel federal no se encuentra empapado de las necesidades de la población ni de la localidad, convirtiendo el presupuesto en una base que adolece de criterios de realidad y lógica del contexto que se experimenta.

Existen algunas inquietudes las cuales son planteadas dentro de grupos de trabajo con el fin de redactar la misión del organismo público y sus metas concretas, entre las que destacan:

- Vigencia de la misión: es el tiempo referente a lograr un propósito en general con la finalidad de establecer un tiempo de meta a fin de evitar caer en ambigüedades y controversias. Es decir, la meta debe ser evaluada en tiempo y forma adecuada con apego al logro efectivo de resultados en un tiempo concreto. Cuando las metas no pueden ser logradas en un periodo determinado deben ser planteadas de otra manera y si no pueden ser logradas entonces deben ser remplazadas por metas de mayor alcance, y si en algún punto nada es efectivo para el logro de los objetivos debe optarse por sucumbir y buscar nuevas alternativas, a fin de establecer tiempos determinados para ver resultados concretos.

- Misión efectiva: esta se refiere a que algunas veces el cometido establecida dentro de un plan o programa legalmente constituido, no tiene nada que ver con el resultado que se quiere plantear, pueden ser mandatos no actualizados de acuerdo a lo "que realmente produce la institución" y a los resultados que se esperan lograr. Puede suceder que el marco legal defina claramente el área de competencias de la entidad y por lo tanto los productos finales.

La participación e involucramiento de los actores sociales, de los responsables de las áreas a cargo de los productos finales o estratégicos es un dato importante en la comunicación y seguimiento de objetivos estratégicos.

La revisión de las buenas prácticas en materia de planificación estratégica, establece la importancia de que los directivos encargados de proyectos puedan comprometerse a través de un alto desempeño en función de su liderazgo, compromiso y comunicación con la misión a lograr.

XX.I Proyectos de Inversión Pública

Los estudiosos del tema definen los proyectos de inversión pública como la transformación generada a partir de una idea que está limitada en tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el propósito de evolucionar y mejorar la capacidad productora de bienes o servicios; la vida del proyecto depende de la capacidad de este de dar respuesta a las necesidades de una localidad con el mejor costo-beneficio, la minimización de riesgos y la maximización de beneficios.

Es un conjunto de Proyectos de Inversión Pública de pequeña escala, que comparten características similares en cuanto a diseño, tamaño o costo unitario y que corresponden a una misma función y programa, de acuerdo al Clasificador Funcional.

Los proyectos de inversión cuentan con distintos propósitos, dependiendo de las dimensiones que adoptaran tales proyectos. Ejemplos:

- Proyectos de Inversión Pública: Un proyecto de Inversión Pública es toda intervención limitada en tiempo cuya finalidad requiere de habilitar recursos públicos de manera total o parcialmente, con la finalidad de crear, ampliar, mejorar, modernizar, transformar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos de inversión. Son recursos destinados de manera definida a un solo tipo de proyecto que establece medidas de transformación absolutamente contundentes.

- Conglomerados: Es un conjunto de Proyectos de Inversión Pública que es manejado desde lo micro o pequeña escala, que comparten características similares en cuanto a diseño y programación del presupuesto y metas, tamaño o costo unitario y corresponden a una misma función y programa, de acuerdo al Clasificador Funcional.

XXI. Objetivos Estratégicos

Dentro de los diferentes objetivos que deben ser cubiertos por los indicadores estratégicos, se encuentran un grupo importante y preponderante de elementos necesarios a ser cubiertos, los objetivos de un indicador estratégico, siempre deben ir de la mano de una metodología específica que permita el cumplimiento de estos a fin de concretar acciones en beneficio de los usuarios de servicios y de la población en general. Hoy más que nunca la transparencia y legalidad de las haciendas públicas demanda mayores habilidades para hacer frente a los retos de los municipios y poder conseguir resultados responsables y certeros. La eficiencia de los indicadores estará basada en una metodología que en realidad es también un análisis minucioso y contundente de las metas y objetivos a cumplir, entre estos destacan los siguientes objetivos de proyectos de inversión pública. Programas que contienen la lista de proyectos y actividades por cada línea de acción que debe desarrollarse en las políticas públicas de los municipios del Estado de México para desarrollar favorablemente la evolución de sus bienes y servicios ofertados a fin de establecer indicadores estratégicos específicos, confiables y representativos del contexto municipal en pro de mejoras del gasto público y las finanzas públicas.

- **Objetivo estratégico 1**: Servicios Básicos; aumentar la eficacia de los servicios básicos del Estado de México y sus municipios.

- **Objetivo estratégico 2:** Planeación Estratégica y Desarrollo Económico; fomentar y desarrollar proyectos integrales de inversión y contribuir al desarrollo humano.

- **Objetivo estratégico 3:** Turismo; proveer una gestión y desarrollo integral del turismo.

- **Objetivo estratégico 4:** Medio ambiente; proveer una cultura ecológica.

- **Objetivo estratégico 5:** Modernización de la Agricultura; promover y desarrollar una cultura.

- **Objetivo estratégico 6:** Educación, Cultura y Deporte; contribuir al mejoramiento de la educación, cultura, deporte, desarrollando capacidades de la población a través de una educación de calidad.

- **Objetivo estratégico 7:** Salud Integral; contribuir al mejoramiento de la salud familiar y comunitaria.

- **Objetivo estratégico 8:** Seguridad Ciudadana; disminución de los niveles de violencia e inseguridad ciudadana.

- **Objetivo estratégico 9:** Desarrollo Urbano Sustentable; adecuado planteamiento de planes y programas en materia de traza urbana, transporte, agua y medio ambiente.

- **Objetivo estratégico 10:** Desarrollo empresarial.

- **Objetivo estratégico 11:** Desarrollo Industrial.

- **Objetivo estratégico 12:** Desarrollo de mercados.

- **Objetivo estratégico 13:** Derechos humanos.

- **Objetivo estratégico 14:** Comercial y de valores.

- **Objetivo estratégico 15:** De inversión extranjera.

- **Objetivo estratégico 16:** De impartición de justicia y legalidad.

- **Objetivo estratégico 17:** Empleo.

- **Objetivo estratégico 18:** Desarrollo humano.

- **Objetivo estratégico 19:** Haciendas Públicas.

- **Objetivo estratégico 20:** Participaciones.

- **Objetivo estratégico 21:** Inversión en Ciencia y Tecnología.

- **Objetivo estratégico 22:** Inversión en Investigación Científica.

- **Objetivo estratégico 23:** Presupuesto con base en resultados.

Dentro de la metodología para la construcción de indicadores estratégicos hay ciertas preguntas que deben ser respondidas:

Cuadro 2. Preguntas para la elaboración de Indicadores Estratégicos

PREGUNTAS	OBJETIVO	PERTINENCIA
¿Qué se hace?	Esta pregunta permite situar el quehacer de los organismos públicos en distintas áreas	Describir las actividades que se realizan, como están planteadas, inventario de los resultados logrados y honestidad en función de las metas no cumplidas o concluidas
¿Qué se desea medir?	Priorizar las actividades a fin de establecer los objetivos que se desean alcanzar y las prioridades a resolver	Establecer una métrica que justifique el quehacer de cada área y los resultados que desea plantear, si ha llegado a ellos, si está seguro del planteamiento, si aportan beneficios en función del cliente municipal, etc.
¿A quién está dirigido el indicador y si este beneficia al usuario?	Destinatarios de la información	Clientes municipales, usuarios de bienes y servicios ofertados, etc.
¿Con qué otros elementos puede compararse?	Instituciones que manejan metas similares	Capacidad de dar respuesta oportuna como lo hacen otros países u otras organizaciones.
¿Con qué herramientas se cuenta para el adecuado manejo de los indicadores estratégicos?	Nivel técnico y operativo para el desarrollo de los indicadores	Implementación de nuevos y mejores instrumentos para lograr metas y objetivos trazados

Fuente: Elaboración Propia

XXII. Indicadores de mayor relevancia en el Estado de México

Los indicadores que utilizan los municipios del Estado de México se ven manifiestos en tres aspectos:

A) Finanzas Públicas.
B) Socioeconómicos.
C) Desempeño Institucional.

Dentro de los aspectos que cada indicador desarrolla, existen vertientes anexas a estos, entre los que destacan:

Cuadro 3. Indicadores de Gestión Pública.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
A) Finanzas Públicas	Los indicadores de finanzas públicas son aquellos que promueven la sana gestión, evaluación y operación del Gasto Público, a fin de realizar finanzas sanas, eficientes y transparentes.	Autonomía Financiera
		Déficit público
		Deuda pública
		Gasto público,
		Total de los impuestos y cotizaciones sociales.
		Dependencia de participaciones
		Dependencia de aportaciones
		FAISM per cápita
		Ingresos propios per cápita
		Participaciones per cápita
		Ingresos propios
		Impuestos per cápita
		Presupuesto en base a resultados

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
D) Socioeconómicos	Son instrumentos que denotan un resultado en función de las necesidades económicas y sociales de una población, son determinantes en la toma de decisiones y potentes elementos de análisis en la mejora, estrategia y desarrollo de planes y programas.	Infraestructura servicios
		Población Económicamente Activa
		Tasa de variación del Producto Interno Bruto
		Producto Interno Bruto per cápita
		Tasa de Desempleo Urbano
		Alfabetismo y Analfabetismo
		Tasa neta de matrícula en el primer nivel de enseñanza
		Índices de precios
		Bienestar subjetivo
		Ocupación y empleo
		Población
		Producto Interno Bruto
		Natalidad, mortalidad, salud, vivienda, empleo, desempleo, deporte, cultura, importaciones, exportaciones, etc.
E) Desempeño Institucional	El desempeño Institucional, promueve la optimización en los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, de tal manera que puedan garantizarse mecanismos en la rendición de cuentas e impulsar de esta manera el desarrollo de indicadores estratégicos y de gestión.	Calidad
		Desempeño
		Eficacia
		Planeación estratégica
		Objetivos estratégicos
		Indicadores de gestión
		Indicadores de evaluación
		Productividad del gasto público
		Responsabilidades organizacionales
		Responsabilidades por resultados
		Rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos del Censo de Población y vivienda 2010. INEGI

XXIII. Evaluación del Desempeño en el Sector Público

La Evaluación del desempeño es una tarea mucho más difícil y abstracta en el sector público que en el sector privado, debido a que el sector privado es mucho más claro en sus capacidades de ejecutar acciones destinadas a resultados que el sector público.

El objetivo que persiguen las gestiones privadas es claro e indiscutible, las metas son trazadas en función de resultados que deben cumplirse incluso más allá de una estrategia lógica. Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, debido a las necesidades que deben cubrir las instituciones públicas a gremios de la población con necesidades específicas y particulares.

Los gobiernos están destinados para coordinar mejorar y transformar las vidas de los ciudadanos, la ambigüedad y falta de practicidad en los métodos, provoca un sesgo del resultado previsto y formulado en principio para sustentar los objetivos prístinos.

La autora Lamo Vera, F. R. (1995), detalla de manera ordenada una serie de clasificaciones para los indicadores estratégicos en la función pública, destacan tres tipos de indicadores con diversas características que a continuación se detallaran:

- Indicadores de inputs
- Indicadores de outputs
- Indicadores de outcomes

Figura 11. Clasificación de los Indicadores Estratégicos en la Función Pública

Dentro de los indicadores inputs, se encuentra que las unidades de medida son aquellas que permiten conocer la naturaleza de los factores que las entidades utilizan para desarrollar distintos propósitos en una comunidad. Estos indicadores medios son la base para evaluar la pertinencia de la economía y eficiencia de programas y servicios públicos, en última instancia funcionan como los evaluadores de planes, programas y procesos y establecen métricas para determinar si es justificable cualquier tipo de acción en base al estudio de los procesos que se han de llevar a cabo.

Ejemplos de este tipo de indicadores son: costes en la atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en programas, horas que se utilizan en desarrollar una acción.

Los indicadores de Outputs, son aquellos que permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa para destacar la eficiencia de estos en virtud de sus cualidades y capacidades para dar satisfacción a la ciudadanía. Es necesario al aplicar este tipo de indicadores conocer de forma pormenorizada las acciones y actividades destinadas a bienes y servicios ofertados. Como ejemplos podemos citar: delitos investigados y resueltos por la policía, número de llamadas atendidas en el servicio de atención al cliente, cantidad de casas habitación con agua y drenaje, capacidad de los hospitales en cuanto a atención de urgencias se refiere, etc.

Los indicadores outcomes, representan la contribución e impacto social de una agencia, departamento, u organismo, nada tienen que ver con el aspecto monetario, sino más bien con los indicadores de eficiencia social

y las mejoras obtenidas por los ciudadanos a partir de los logros en los compromisos prometidos. Estos indicadores pueden ser planteados a través de estadísticas y encuestas, ejemplo de esto son los datos que muestra el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. Estos datos muestran las mejoras que han surgido en los diversos planes y programas para beneficiar a la población.

De acuerdo con el CEPAL[6] se deben establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición de indicadores estratégicos: en esta etapa se pretende realizar un cuadro diagnóstico que conteste las siguientes preguntas para formular adecuadas maneras de llegar a resultados planteados:

- Nivel de cumplimiento de los objetivos previamente definidos.

- Formulación adecuada de: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Plan de Acción.

6 CEPAL - Serie Manuales N° 69 Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

XXIV. Matriz Metodológica para crear Indicadores Estratégicos para la Función Pública a partir de Marco Lógico.

Los indicadores estratégicos prueban la calidad del producto o servicio que se ofrece, y están muy ligados a la eficiencia de la toma de decisiones y de las metas planteadas desde el inicio del planteamiento y no en la cantidad que se produce. Respecto de la parte administrativa, supone la calidad del servicio otorgado. Es decir, no solo es importante la cantidad de respuesta que se le otorga a una petición, sino la capacidad de responder con eficiencia y resolver las demandas planteadas. La matriz Metodológica es un instrumento que basa su pertinencia en función de establecer criterios paso a paso para la adecuada obtención de indicadores estratégicos. Es también una herramienta creada a partir del marco lógico que aporta información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Existen algunos criterios de selección de indicadores planteados en cuadernos y manuales de distintos organismos. Sin embargo como el aporte fundamental de esta investigación, se presentan a continuación los pasos metodológicos que habrán de guiar a los actores y servidores públicos en la formulación de indicadores estratégicos y sus correctas estimaciones y como resultado final el aporte más significativo de esta investigación versa en los pasos a seguir para formular mediante la matriz de marco lógico los indicadores estratégicos para la función pública:

1. Identificar las áreas de desempeño relevantes a medir: Misión, Objetivos Estratégicos, Productos y Actividades. Dentro de este tópico hay variables importantes que deben destacarse de acuerdo a las necesidades de cada área, sin lugar a dudas todas las esferas de una comunidad son importantes pero cada localidad manifiesta distintas prioridades, cada municipio es diverso y responde a cambios, población, cultura, territorio y por tanto necesidades distintas, de ahí entonces la relevancia de medir de manera específica aquellos elementos de significancia y aporte.

2. Justificación del indicador: debe existir una base la cual pueda delimitar la importancia y relevancia del uso y aplicación de un indicador estratégico. Un indicador estratégico no puede usarse a destajo sin antes ser analizado desde el punto de vista de la factibilidad. Exponer todas las razones, por qué y para qué o lo que se busca y para qué, se desarrolla el tema de estudio considerado; si el estudio contribuye a apoyar una teoría o, a resolver y transformar una medida a reformular un plan o estrategia, profundizar en cuanto a una teoría o problemática teórica o práctica.

3. Formular el indicador: este es uno de los pasos que supone mayor atención pues se trata de la formulación del indicador el cual responde a las preguntas cuantos indicadores deben elaborarse y en qué áreas. Ahora bien, los indicadores estratégicos deben resolver problemas y estar perfectamente bien delimitados, por tanto, el número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a la solución y mejora de un área en particular.

   El conjunto de indicadores debe cubrir las dimensiones del ejercicio de manera integrada. El cumplimiento de variables tales como: eficiencia, eficacia, calidad y economía, son eslabones de suma importancia en el desarrollo de indicadores estratégicos. Un indicador bien formulado y diseñado puede resolver aspectos relevantes, sin necesidad de ahondar a detalle en indicadores de poco aporte. Tal como se mencionó en líneas anteriores sobre insumos (inputs) o productos (outputs) por sí solos no tienen valor informativo para la toma de decisiones, necesitamos saber el costo por unidad producida (eficiencia, costo medio), la oportunidad de esa producción (calidad), y si los recursos financieros están correctamente ejecutados (economía).

   Los indicadores deben facilitar la interpretación en cuanto al desempeño de los procesos para identificar los tiempos empleados, demoras, tiempo de espera y el ciclo de efectividad lograda en el servicio (tiempo de respuesta desde el inicio de un trámite hasta su resolución).

4. La objetividad en el proceso de creación de un indicador estratégico es tarea indispensable de cualquier área que se dé a la tarea de concretar un proyecto. La construcción irracional de indicadores causa sesgo en el resultado primero que se desea plantear, el exceso de información puede volverse en contra de los propios usuarios de dicha información.

Es importante plantearse algunas preguntas, para comprobar la idoneidad y objetividad del indicador:

¿Es útil?

¿Sirve para tomar decisiones adecuadas?

¿Representa con claridad los aspectos que se desean conocer?

¿Es compatible con el resto de indicadores?

¿Permite contrastar los resultados?

¿Su relevancia es tal que los resultados justifican el costo de recolección de información y desarrollo del indicador?

¿Está suficientemente respaldado en un análisis metodológico fidedigno?

¿Se encuentra definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo?

¿Cuenta con la pertinencia adecuada en los datos?

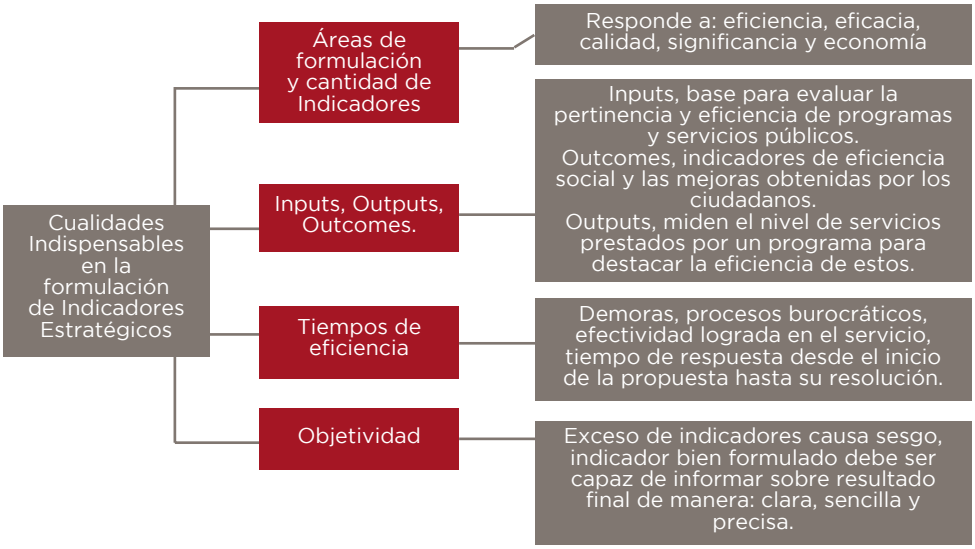
¿Es inédito o recurrente a otros indicadores ya existentes?

¿Es adecuada la periodicidad establecida?

¿Cuenta con un espacio de evaluación en tiempo y forma para los responsables del planteamiento del indicador?

5. Un indicador bien formulado debe ser capaz de informar sobre los resultados finales de la manera más explícita y concreta posible.

Figura 12. Cualidades Indispensables en Formulación del Indicadores Estratégicos



6. Aprobar indicadores aplicando criterios técnicos: después de un conjunto de pasos analíticos, propios de las cualidades que deben presentar los indicadores estratégicos en su formulación, para cumplir adecuadamente con los objetivos planteados a fin de desarrollar medidas certeras y viables, de tal manera pueden identificarse criterios para validar los indicadores estratégicos:

Cuadro 4. Características esenciales de los Indicadores Estratégicos

DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
Objetividad	Un indicador objetivo expresa los hechos y no las suposiciones planteadas, busca de cualquier forma ser coherente con el entorno en el que es plasmado.
Pertinencia	La capacidad de justificar el desarrollo de un indicador y establecer sin lugar a dudas la conveniencia del indicador y sus múltiples capacidades transformadoras.
Capacidad de reflejar la realidad	Establecer el objetivo del indicador. Debe precisar el propósito de la medición. Determinar el grado de eficiencia en la gestión, debe reflejar la realidad en sus dimensiones imparciales más explicitas, para poder tomar acciones de mejora.
Temporalidad	Establecer la forma en que se presentarán los resultados en el tiempo, por ejemplo: cuadros gráficas de diferentes tipos, series de tiempo, estadísticas, límites de tiempo en cuanto a resultados concretos, caducidad pertinente sobre el logro que se desea obtener. La periodicidad de cada una de las etapas que formula un indicador, registro diario en hoja de censo diario y responsables de resultados en el tiempo del indicador.
Estrategia	El termino de la estrategia responde a ciertos parámetros a cumplir tales como: **Eficacia**: Beneficio obtenido de la acción aplicada en condiciones ideales. Eficacia: Correcta actuación en la satisfacción de necesidades específicas para el alcance de los objetivos. Eficiencia: Obtención de los mejores resultados en el logro de los objetivos por medio del uso racional de los recursos disponibles, en el menor tiempo y costo posibles. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. **Efectividad**: Beneficio obtenido de una acción aplicada en condiciones reales. Gestión: Acciones tendientes a lograr metas definidas con recursos humanos y tecnológicos por parte de los encargados. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Significancia	Un indicador consistente muestra los mismos resultados bajo las mismas circunstancias, el grado de significancia muestra aquellas partes del indicador por las que es importante asumir la responsabilidad de medirlo en virtud del aporte que hace para transformar un patrón de realidad que ha quedado obsoleto.
Operatividad	Medir un fenómeno o el desempeño de un proceso. Comparar el resultado obtenido con criterios preestablecidos. Emitir un juicio de valor tomando en cuenta la magnitud y la dirección de la diferencia.
Capacidad de respuesta	Sirven de guía en el análisis del comportamiento de los procesos. Son instrumentos que ayudan en la planificación y evaluación de las actividades. Representan de manera específica y concreta alguna situación abstracta o difícil de pensar. Se expresan en cifras y aunque la medición se hiciera por distintos observadores, el resultado siempre será el mismo.

DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
Compatibilidad de variables	Son expresiones objetivas expresadas a través de la relación cuantitativa de dos variables. Estándar Es la medida del desempeño esperado.
Interpretación	El indicador debe ser capaz de otorgar una respuesta que aun cuando resulte abstracta debe ser interpretada de manera sencilla, lo más claro y eficiente posible.
Capacidad de aporte	El indicador debe ser capaz de brindar los siguientes elementos: Seguridad, Efectividad, Oportunidad, Eficiencia.
Capacidad transformadora	El indicador debe ser capaz de otorgar una respuesta fidedigna con la finalidad de transformar o mejorar un plan o programa establecido.
Fuente fidedigna	Especificar el origen del indicador. Especificar de dónde proviene el indicador. Definir las fuentes de datos. Son los documentos a partir de los cuales se obtendrá la información para aplicar la fórmula del indicador. Pueden ser expedientes, informes de estudios, reportes de encuestas u otros documentos oficiales. Los usuarios y el personal también pueden ser identificados como fuentes de información. Hoja de censo diario Citar la fuente si es un documento ajeno Normativo, estadístico, si corresponde a datos de fuentes confiables, etc.
Accesibilidad	Establecer criterios de validación para la aplicación del indicador. Se refiere a la forma en que se garantizará que la obtención de los datos evita sesgos y se lleva a cabo de la manera previamente establecida, la capacidad de acceder a los datos de manera sencilla o garantizada, medible, cuantificable y segura.
Congruencia	Guarda una relación lógica con la situación que aborda Indicadores de calidad apegándose a la realidad y al contexto del planteamiento.
Especificidad	Especificar el tipo de indicador del que se trate. Los tipos pueden ser: Estructura, Proceso y Resultado.
Medible	Seleccionar o diseñar la expresión numérica del indicador. Puede ser un porcentaje, una proporción, un promedio o un número absoluto. Número de ocasiones en que se identifica determinada característica en las unidades observadas Total de unidades observadas.

Fuente: Elaboración Propia

7. Recopilar los datos y señalar la fuente de los datos y responsables del equipo por área de la meta a lograr: esta parte es el elemento en el cual subyace la información que respalda los datos a tratar en la medición o captura del indicador, es la base confiable y fidedigna para evitar sesgos, lograr certeza en los datos, abordar la significancia e imparcialidad de la información así como establecer la responsabilidad que guardan desde los tomadores de decisiones o ejecutores hasta los organizadores, coordinadores, y el equipo que interviene en la adecuada clasificación y seguimiento de

meta a trazar con los indicadores estratégicos. Este paso supone una serie de fuentes confiables con las que los investigadores y analistas de indicadores estratégicos deben trabajar. Los datos forman una estrategia importante y el aporte metodológico en imprescindible, puesto que la base de datos del planteamiento y formulación de un indicador basa su confiabilidad en la extracción de datos fidedigna. Los datos pueden ser extraídos de:

- Información contable-presupuestaria.
- Estadísticas de distintos organismos que manejan bases de datos y metabases.
- Estadísticas socio-económicas, políticas, ambientales, culturales, educativas, geográficas, finanzas públicas, hacienda pública, urbano, transporte, etc.
- Encuestas, estudios especiales.
- Censos socio-económicos espaciales.
- Benchmarking[7], etc.
- Tablas de control con los siguientes tópicos:

Cuadro 5. Tabla de Control

ELEMENTOS DE CONTROL	INSTRUMENTOS
Base legal	Actas, Leyes, Reglamentos, Acuerdo, Decretos, Normas, Reformas
Contratos generales	Clientes Proveedores Prestadores de servicios Bienes y servicios ofertados.
Ubicación geográfica	Localidad Distribución geográfica del bien o servicio. Perímetro de alcance Ruta crítica
Información financiera	Evaluaciones financieras Auditorias Recursos financieros Participaciones Proyecciones financieras Estudios de factibilidad financiera Programas de apoyo y financiamiento Fuentes de financiamiento Presupuesto Balances y estado de resultados

Fuente: Elaboración propia

7 Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

8. Establecer los objetivos o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición: Las metas u objetivos deben estar basados en resultados medibles y alcanzables, aun cuando los rangos puedan ser cualitativos es siempre factible poder codificar estos con colores y semáforos para dar un panorama interpretativo. Las medidas se pueden dar en diversas tipologías como son: días, meses, años, metros, kilómetros, hectáreas, monetarias, edades, etc. De tal manera. Los resultados pueden expresarse en porcentajes, miles, cientos, etc. El establecimiento de los objetivos cumple con ciertas medidas de compromiso para el desempeño que desea lograrse y se establece un tiempo adecuado para ver manifiestos logros y resultados concretos. Los resultados pueden y deben estar sometidos a un monitoreo y/o evaluación.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

De acuerdo con diversos autores los indicadores[8] son el instrumento de medición que señala un determinado comportamiento en diversas variables.

Los indicadores sugieren la existencia de diversos fenómenos, estos pueden manifestarse de manera cualitativa o cuantitativa, permite identificar cambios y movimientos trascendentales en el tiempo. Es una herramienta necesaria en la toma de decisiones de cualquier organización, pues supone un escenario en el que las piezas pueden notarse con claridad para saber manifestaciones numéricas o cualitativas de un fenómeno que se esté produciendo. Por tanto es menester de esta investigación, enfatizar sobre las grandes oportunidades que se alcanzan con el uso de indicadores y más aun con la metodología adecuada para la creación de indicadores estratégicos.

8 Los indicadores sintetizan la información para poder establecer parámetros de decisiones en virtud de los resultados que arrojan las operaciones y evaluaciones derivadas de los mismos. Las organizaciones y empresas operan con efectividad cuando existe una metodología clara y precisa para el desarrollo y formulación de indicadores de índole estratégica.

Cuadro 6. Elementos a considerar para el desarrollo de Indicadores Estratégicos

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Antecedentes	Desempeño a lo largo del tiempo en una línea histórica.
Establecimiento en tiempo	Desempeño a partir de series históricas que puedan coadyuvar a pronosticar de manera efectiva el comportamiento a futuro.
Evaluación por etapas	Establecer métricas para saber el desarrollo por etapas del proyecto. Deben establecerse tiempos para ser cumplidas en un plazo determinado.
Metas diarias	Cumplimiento de las responsabilidades diarias.
Indicadores efectivos y transformadores	Transformar la realidad, no vale la pena un indicador que es obsoleto, no veraz, efectivo. El indicador debe transformar y evolucionar para mejorar la realidad. Debe ser realista y financiable, pero representar un desafío significativo.
Comparable con otras realidades en el resto del mundo	El indicador debe ser medible y debe presentar una estandarización. Es decir, el dato debe ser concreto, las operaciones numéricas deben ser factibles de realizarse sin sesgos una y otra vez. La metodología es la misma y funciona de igual manera para distintos municipios, aun cuando existan marcadas diferencias entre ellos.
Institucionales y por área	Los objetivos planteados deben diversificarse por áreas, algunas veces para ver manifiesto un resultado global hay que empezar por metas pequeñas.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el cuadro anterior, existen dentro de la formulación de indicadores estratégicos, una serie de metas internas a cumplir para que el indicador pueda ser un instrumento adecuado. Los indicadores estratégicos en todas sus formas son descritos como los instrumentos cuyas acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo pueden guiar con certeza a lograr un fin.

9. Limitantes en la realización de metas: este tópico versa sobre los obstáculos en la formulación de objetivos y los posibles inconvenientes que pueden presentarse en la formulación de indicadores estratégicos de diversa índole:

    - Las metas planteadas no establecen un plan lógico organizacional ni en ninguna de las partes que conforman los objetivos.

    - Escaso o nulo conocimiento de la autoridad sobre temas de relevancia en el contexto del municipio o localidad.

- La formulación de metas es irrelevante para el cambio o transformación de una meta. Es decir, carece de una justificación y de una base bien cimentada. nulo aporte de significancia.

- No es posible avanzar hacia la mejora de los resultados relevantes para la organización y por ende para la ciudadanía.

- Se instaura una medida que no cumple con las funciones adecuadas puesto que sale del contexto planificado.

- Los datos no son en estricto apego al contexto de la ciudadanía.

- La meta no permite monitorear el avance, debido a lo abstracto del planteamiento, por tanto se ve mermado el cumplimiento del objetivo, dejando endeble la adecuada toma de desiciones.

- Riesgo al subvalorar la meta a alcanzar.

- La evaluación sobre el desempeño no es confiable y carece de un sistema de control y de organización.

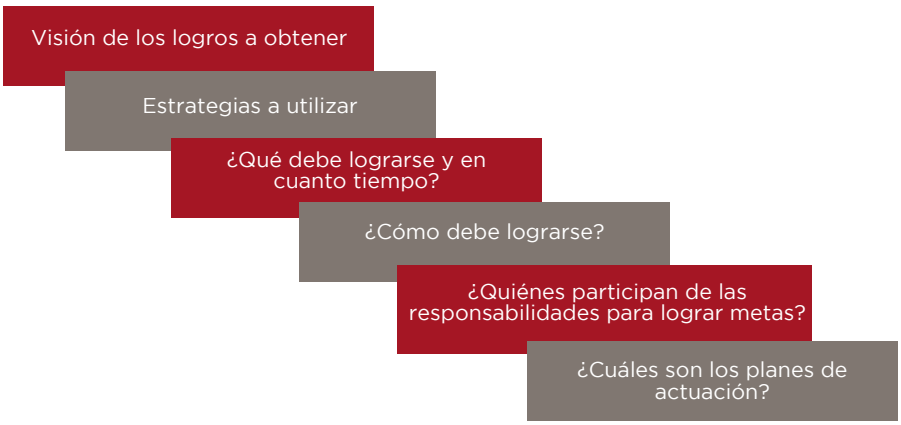
- Se desconoce la población objetivo y potencial.

- Adolecen de medios para construir un adecuado proyecto de evaluación continua.

- No existe la información suficiente en banco de datos para estimar el indicador.

10. Establecimiento de supuestos: Uno de los pasos claves para el desarrollo adecuado indicadores estratégicos, establece su estrategia general, a partir de objetivos claros y concretos, establece de igual manera las acciones y pasos a seguir a fin de conseguir dichas metas.

Figura 13. Pasos a formularse en la obtención de Metas propuestas para el desarrollo de Indicadores Estratégicos



11. Forma de cálculo: la relación matemática que tiene el indicador con las variables puede manifestarse de manera muy simple y concreta, el verdadero valor del resultado versa en ser comprendido de manera inequívoca y precisa, no importa la dimensión abstracta y sofisticada del cálculo el resultado debe plasmar claridad y confianza.

    Las formas de calcular pueden ser desde las sencillas que solo evidencian un número al cual no se le hace mayor análisis matemático o pueden ser más elaboradas con una operación algebraica, ecuación matemática. Hasta un cálculo más sofisticado como lo es un análisis estadístico. Los resultados pueden mostrarse en porcentajes, números enteros, fraccionados, saldos negativos, positivos, etc.

12. Evaluación para instaurar referentes comparativos y establecer juicios: esta parte versa sobre la capacidad de dilucidar el resultado que arroja un indicador y dar una interpretación adecuada del resultado arrojado. Los semáforos indican en gran medida las proporciones de avance, desajuste, amenaza, oportunidad, deficiencia, u otra alerta o estrategia a instalar en la adecuada toma de decisiones a partir de la respuesta. Los juicios de valor están dados, a partir de numerosas fuentes de conocimiento, experiencia y sobre todo versan sobre la brecha formada en cuanto a los objetivos y metas planteadas, entre mayores son los alcances la brecha es más corta con los objetivos propuestos.

13. Comunicar e Informar el desempeño logrado: Este es el elemento que forma parte del seguimiento y evaluación de la meta cumplida. Si se ha llegado a un planteamiento exitoso por medio del indicador estratégico, puede comunicar su pertinencia y hacer un seguimiento puntual del mismo. Si por el contrario el resultado es intrascendente y poco factible se puede descartar por insignificativo, ineficaz y desacertado.

Los objetivos más destacados de un indicador estratégico son:

- Establecer indicadores estratégicos a fin de incrementar la efectividad de los servicios y bienes ofertados.
- Evaluar la calidad del servicio.
- Vinculación y pertinencia del servicio.
- Optimización de los recursos
- Racionalización de recursos.
- Mejora en las prácticas, gestiones, evaluaciones y responsabilidades de las áreas.
- Avance en los servicios y atención al cliente.
- Control de usuarios y pagos oportunos de bienes y servicios.
- Sano manejo de las finanzas públicas y resultados eficaces.
- Adecuado manejo del presupuesto en base a resultados.

Cuadro 7. Matriz Metodológica para crear Indicadores Estratégicos para la Función Pública a partir de Marco Lógico

MATRIZ METODOLÓGICA PARA CREAR INDICADORES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE MARCO LÓGICO	
1.- Identificar las áreas de desempeño relevantes a medir	Ejemplo: Servicios ofertados por los municipios del Estado de México.
2.- Justificación del indicador	Ejemplo: Determinar cuánto gasta el municipio por usuario de un servicio específico a fin de saber cuánto invertir por usuario para hacer más eficiente dicho servicio.

MATRIZ METODOLÓGICA PARA CREAR INDICADORES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE MARCO LÓGICO						
3.- Formular el indicador	Coste del servicio por usuario (por tipo de servicio). ¿Cuántos indicadores y en qué tipo de áreas deben plantearse?					
4.- La objetividad	¿Es útil?	Si	No	¿Sirve para tomar decisiones adecuadas?	Si	No
	¿Representa con claridad los aspectos que se desean conocer?,	Si	No	¿Permite contrastar los resultados?,	Si	No
	¿Es compatible con el resto de indicadores?,	Si	No	¿Cuenta con la pertinencia adecuada en los datos?;	Si	No
	¿Su relevancia es tal que los resultados justifican el costo de recolección de información y desarrollo del indicador?,	Si	No	¿Es inédito o recurrente a otros indicadores ya existentes?;	Si	No
	¿Está suficientemente respaldado en un análisis metodológico fidedigno?;	Si	No	¿Es adecuada la periodicidad establecida?;	Si	No
	¿Se encuentra definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo?;	Si	No	¿Cuenta con un espacio de evaluación en tiempo y forma para los responsables del planteamiento del indicador?	Si	No
5.- cualidades indispensables en formulación del indicador estratégico.	Demoras, procesos burocráticos, efectividad lograda en el servicio, tiempo de respuesta desde el inicio de la propuesta hasta su resolución.					
6.- Aprobar indicadores aplicando criterios técnicos	Describa con un sí o un no si cumple el indicador con los criterios siguientes:					
	1.-Objetividad	Si	No	9.-Compatibilidad de variables	Si	No
	2.-Pertinencia	Si	No	10.-Interpretación	Si	No
	3.-Capacidad de reflejar la realidad	Si	No	11.-Capacidad de Aporte	Si	No
	4.-Temporalidad	Si	No	12.-Capacidad Transformadora	Si	No
	5.-Estrategia	Si	No	13.-Fuente Fidedigna	Si	No
	6.-Significancia	Si	No	14.-Accesibilidad	Si	No
	7.-Operatividad	Si	No	15.-Congruencia	Si	No
	8.-Capacidad de Respuesta	Si	No	16.-Especificidad	Si	No

MATRIZ METODOLÓGICA PARA CREAR INDICADORES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE MARCO LÓGICO						
7.- Recopilar los informes y señalar la fuente de los datos y responsables del equipo por área de la meta a lograr	Datos numéricos, censos, datos estadísticos, diversas fuentes. Responsables: Nombres, cargos, responsables de áreas, actores involucrados en el desempeño del indicador, actores referidos con el indicador.					
8.- Establecer los objetivos o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición	Objetivos del indicador, ¿Cuáles son las metas a las que se quiere llegar con el indicador?, ¿qué es lo que se va a resolver o evidenciar con el indicador? Periodo de medición. Temporalidad, ¿cuál es el tiempo mínimo y máximo para la evaluación?, ¿qué fecha de caducidad presenta el indicador?					
9.- Limitantes en la realización de metas: este tópico versa sobre los obstáculos en la formulación de objetivos en los indicadores estratégicos	Marque un sí o un no, para ser consciente de las limitantes del indicador.					
	La evaluación sobre el desempeño no es confiable y carece de un sistema de control y de organización	Si	No	Se instaura una medida que no cumple con las funciones adecuadas puesto que sale del contexto planificado.	Si	No
	No existe la información suficiente en banco de datos para estimar el indicador	Si	No	La formulación de metas es irrelevante para el cambio o transformación de una meta. Es decir, carece de una justificación y de una base bien cimentada. Nulo aporte de significancia	Si	No
	La meta no permite monitorear el avance, debido a lo abstracto del planteamiento, por tanto se ve mermado el cumplimiento del Objetivo, dejando endeble la adecuada toma de decisiones.	Si	No	No es posible avanzar hacia la mejora de los resultados relevantes para la organización y por ende para la ciudadanía.	Si	No
	Escaso o nulo conocimiento de la autoridad sobre temas de relevancia en el contexto del municipio o localidad	Si	No	Las metas planteadas no establecen un plan lógico organizacional ni en ninguna de las partes que conforman los objetivos.	Si	No
	Adolecen de medios para construir un adecuado proyecto de evaluación continua	Si	No	Se desconoce la población objetivo y potencial	Si	No
	Los datos no son en estricto apego al contexto de la ciudadanía	Si	No	Riesgo al subvalorar la meta a alcanzar	Si	No
10.- Establecimiento de supuestos	Visión de los logros a obtener: Estrategias a utilizar ¿Qué debe lograrse y en cuento tiempo? ¿Cómo debe lograrse? ¿Quiénes participan de las responsabilidades para lograr metas? ¿Cuáles son los planes de actuación?					

MATRIZ METODOLÓGICA PARA CREAR INDICADORES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE MARCO LÓGICO		
11.- Forma de Cálculo	Ejemplos: coste de inversión de servicio ofertado/no. de usuarios = costo por usuario del servicio. Total (%) de ingresos provenientes de aportaciones o ayudas públicas. Número de entidades públicas que han aportado beneficios al organismo. (%) de ingresos de aportaciones privadas. Número de donaciones recibidas. Número de usuarios / número de trabajadores (desglosado por proyecto / programa / Servicio). Costo del servicio por usuario y por tipo de servicio= Costo total del servicio/ total de usuarios. (%) del Presupuesto destinado a mejorar los programas o servicios de la organización. (%) de beneficios reinvertidos en la propia entidad. (%) de beneficios destinados a otros proyectos sociales o iniciativas solidarias.	Puede ser medido en escala del 1 al 10, en porcentajes (%), datos numéricos (cuantitativamente), escalas de valores, ejemplo: nunca, casi nunca, casi siempre, con frecuencia, siempre, etc. (Resultados cualitativos)
12.- Evaluar para instaurar referentes comparativos y establecer juicios	1 =No se debe poner en práctica. 2 =Se podría poner en práctica.	3 =Se debería poner en práctica 4 =Se debe poner en práctica.
13.- Comunicar e Informar el desempeño logrado	Exitoso y transformador Descartable y poco efectivo	

Fuente: Elaboración Propia a partir del Marco Lógico

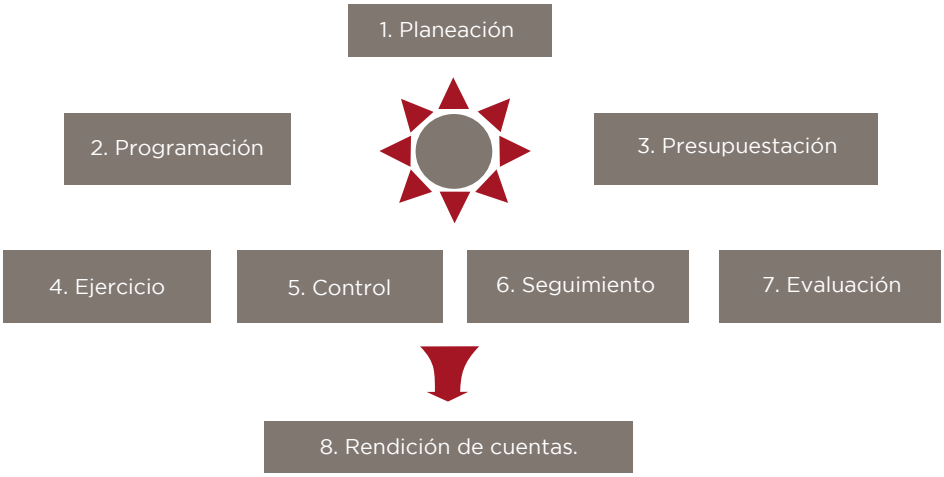
Los indicadores estratégicos, suelen estar diseñados en virtud de poder hacer comparaciones (benchmarking)[9] con otras instituciones similares, o están basados en mecanismos de evaluación y monitoreo para establecer si se han cumplido los objetivos básicos propuestos.

Definir un indicador, no sólo es una tarea que concierna únicamente a identificar un nombre o una fórmula, es también el parámetro estratégico para determinar cuán lejos se está de la meta y a qué velocidad nos estamos acercando al objetivo planteado.

De acuerdo con la matriz de control estimada en páginas anteriores y basada en la metodología del marco lógico propuesta para determinar indicadores estratégicos, está inventiva cinduce el proceso presupuestario hacia resultados, al asignar el gasto a través del siguiente ciclo:

9 Benchmarking, es un sistema que desempeña medidas de comparación. Sin embargo es importante destacar que no debe confundirse este modelo que propone la comparación con la imitación, ya que de ninguna manera podrían asimilarse las instituciones públicas con el manejo de una empresa, puesto que cada una contiene necesidades y dimensiones con responsabilidades y resultados muy distintos.

Figura 14. Ciclo del Proceso Presupuestario



La matriz propuesta al mismo tiempo tiene las siguientes virtudes:

- Considera indicadores a fin de trazar metas de la mano de actividades y programas presupuestarios, con la finalidad de otorgar recursos a partir de resultados logrados con metas u objetivos planteados.

- Es un instrumento que permite establecer parámetros de análisis para tomar en cuenta un indicador y establecer su grado de eficiencia o descartarlo.

- Permite establecer criterios sobre lo observado y esperado en los indicadores estratégicos y de esta manera establecer certeramente su viabilidad y pertinencia en el desarrollo de una meta, puesto que una cosa es que el indicador sea eficiente pero tenga poco aporte en la meta a conseguir.

- Establece la capacidad de dilucidar de manera clara objetivos más específicos y establecer tareas concretas para el logro de los resultados trazados.

- Evalúa si la meta propuesta es congruente con el contexto y la realidad.

- Instituye criterios de selección para determinar si la estrategia es correcta o puede trazarse otro camino en torno de la meta.

- Establece una fecha de caducidad para logro de metas en las que se destaca que si el proyecto no es viable se opta por otra opción.

- Se manejan desde el inicio pasos estratégicos de evaluación constante desde que se elabora una medida o acción, hasta su ejecución.

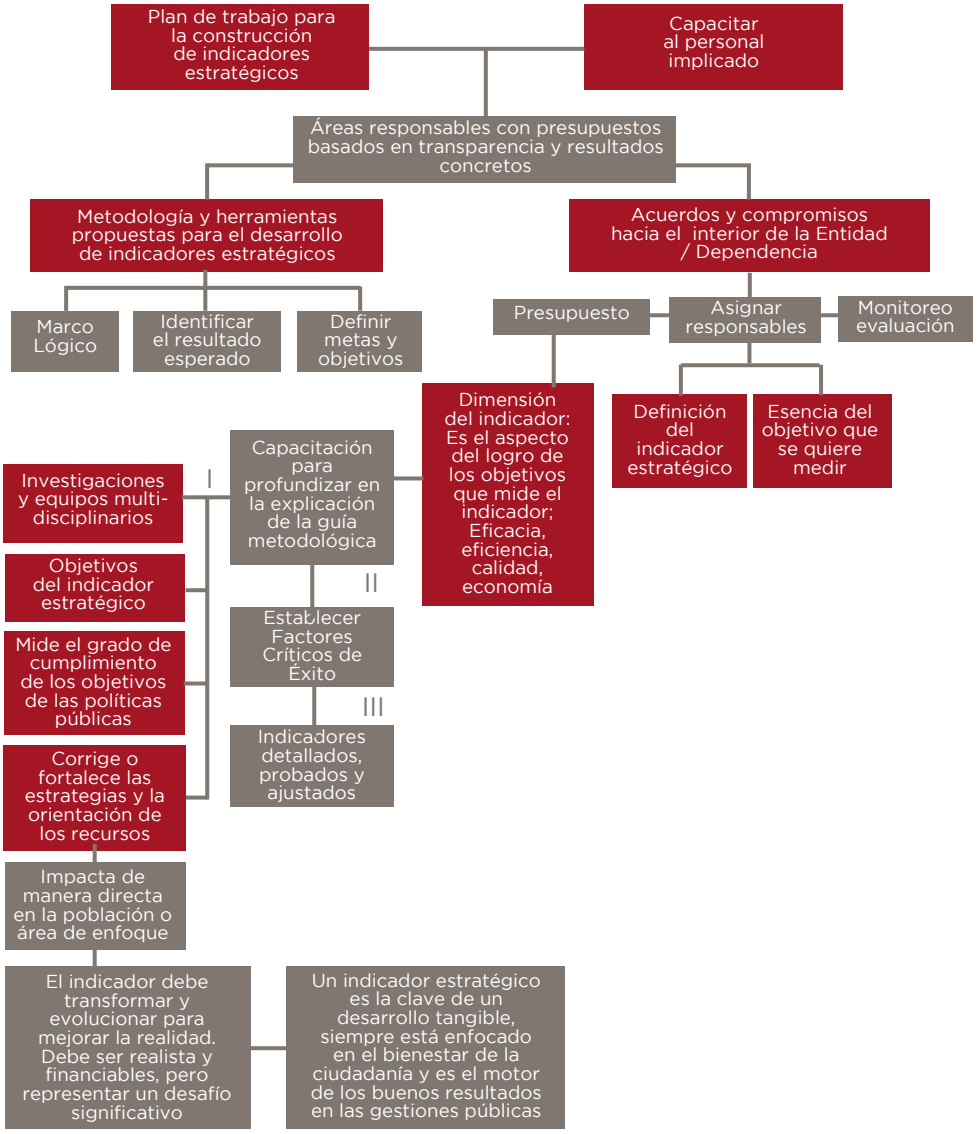
Finalmente los resultados obtenidos por la matriz propuesta anteriormente, serán vertidos en el siguiente formato de resultados:

Cuadro 8. Formato de Resultados de Indicadores Estratégicos

Nombre del Indicador Estratégico	Valor del Indicador	Metas a cumplir	Resultado Específico	Población a la que está dirigido	Plazos a concretar Resultados	Responsables y Compromisos Adquiridos	Monitoreo y Evaluación de Resultados derivados de su implantación

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Formulación con Metodología del Marco Lógico para el adecuado desarrollo de Indicadores Estratégicos en la Función Pública.



Productos Finales.

Los resultados finales derivados de la metodología son los productos conclusivos que nos llevan a determinar los indicadores estratégicos.

Al final el indicador estratégico debe contar con una serie de lineamientos para destacar su pertinencia, entre estos destaca:

1. La capacidad de reflejar la realidad y el contexto.
2. Debe estar íntimamente ligado a planes y programas cuyo mandato legal y misión estén relacionados estrechamente.
3. Evidenciar prioridades y forjar mejoras y transformaciones.
4. Ser representativo de las áreas que lo emiten y debe fortalecer las demandas de la ciudadanía.
5. Plantearse de manera tal que pueda ser objeto de una transparente rendición de cuentas.
6. Resultados esperados en función de una metodología a partir de Marco Lógico.

Un indicador estratégico es un evidente instrumento de transformación su diseño es fundamental en la adecuada toma de decisiones y es un aliciente en la transformación de realidades más prósperas. Los ejercicios a los que responde el indicador estratégico están íntimamente relacionados con los siguientes aspectos:

- Señalar y evidenciar el logro obtenido a partir de su formulación. Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Establecer criterios adecuados para responder a las preguntas que la ciudadanía se formula en cuanto a transparencia como son:
- ¿Hacia dónde se dirigen los recursos asignados?
- Responder de la mejor manera a una situación que requiere de un cambio substancial.
- Establecer con transparencia y plena confianza del usuario los beneficios de su formulación.
- Plasmar y evidenciar ante los usuarios las prioridades y compromisos que tienen los diversos organismos públicos de forma tal que los

beneficiarios puedan conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Dentro de la formulación de una meta que guiara hacia un objetivo mayor es probable para el éxito, determinar la forma en la que habrán de lograrse dichos planteamientos. Es decir, establecer los criterios metodológicos para llegar a los resultados concretos e identificar el nivel de desempeño esperado que tiene que ver con cómo será medida la meta u objetivos trazados a partir de los indicadores estratégicos.

Una vez definidas, las estrategias preliminares que se han de adecuar a la organización, es importante definir en base a las metas establecidas para alcanzar los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está la organización de alcanzarlos con los recursos previstos, capacidades técnicas, recursos humanos, tecnología y programas y reglamentos de los cuales se dispone.

Conclusiones

La Rendición de cuentas y el trabajo bajo metas responsables es la nueva cultura de los Gobiernos Locales. En los últimos años las entidades públicas, están inmersas en procesos de transformación dirigidos, en última instancia, a mejorar la calidad de sus actividades, servicios, así como a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión.

La cultura de las nuevas haciendas públicas apuesta por establecer cambios en los paradigmas que prevalecían en la toma de decisiones En el contexto de competitividad en el que se ha visto involucrada la función pública, hay una necesidad por establecer una metodología de trabajo para lograr resultados concretos. No se trata solo de formular mejoras en pro de la ciudadanía, hay que establecer criterios en los que se puedan evaluar metas para descartar sesgos en el logro de resultados. Es importante tener un referente que pueda medir lo que se hace y los resultados que se logran para poder controlar eficientemente los riesgos o amenazas, sólo así se puede alcanzar una meta exitosa y por tanto se puede mejorar.

El objetivo final de la creación de esta metodología es guiar a los organismos públicos a pensar sobre su propia estructura, recursos y capacidades, a través de la revisión de la misión, definición de su visión en el mediano plazo, y realización de un análisis exhaustivo que sirva para asesorar sobre la formulación de indicadores estratégicos.

Una vez realizado el análisis de misión, visión y formulación metodológica de indicadores estratégicos, el organismo estará en condiciones de definir planes estratégicos, cumplir con metas y presentar mejores resultados en la gestión.

La evaluación del desempeño y el logro de objetivos, es una tarea más compleja en el sector público que en el ámbito privado, dado que la iniciativa privada persigue como fin último la rentabilidad de sus empresas. En el sector público el bien común es la palabra que se busca, y aun cuando esta palabra acarrea acciones estratosféricas pues la responsabilidad es de mayor envergadura que en el sector privado, la generación de valor público refiere a la satisfacción de necesidades humanas y, la necesidad de medir si las titánicas tareas se están cumpliendo es mediante la incorporación de indicadores estratégicos.

Dentro de las ventajas de utilizar los indicadores estratégicos en la función pública destacan los siguientes beneficios:

- Incrementar la confianza en las acciones de mejoras propuestas por los gobiernos locales.
- Establecer procesos certeros para el logro de metas para el bien común.
- Realizar tareas eficientes en función del presupuesto asignado.
- Replantear metas y establecer criterios para abortar procesos poco significativos o de cómo aporte u obsolescencia.
- Aumentar la diversificación de los ingresos.
- Mejorar la gestión de los activos.
- Mantener una estructura financiera sólida.
- Transparentar procesos y coadyuvar con resultados tangibles en la mejora de los servicios que se ofertan.
- Establecer un control mediante la medición de metas para determinar cuál es la brecha de efectividad de las tareas planteadas.
- Sostenibilidad a largo plazo.

Los indicadores estratégicos, son el medio que permite comprobar si estamos cumpliendo o no los objetivos planteados, de igual manera aporta información del avance logrado en cada una de las tareas. Los indicadores son la mejor herramienta para dar concreción a los objetivos y reducen las posibilidades de emitir interpretaciones erróneas. De acuerdo con varios manuales leídos, analizados y estudiados a profundidad a lo largo de esta investigación podemos concluir que un buen indicador estratégico debe contar con las siguientes características funcionales:

- Debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia.
- Debe ser factible.
- Capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva y una tendencia de transformación para el bien de la ciudadanía.
- Representar con exactitud y significancia si se están cumpliendo las tareas trascendentales.
- Capaz de trazar resultados veraces y efectivos.
- Medible y capaz de transformar la realidad y el contexto en escenarios más armoniosos.
- Debe ser hábil en sus planteamientos y fomentar responsabilidad para la ejecución de objetivos más profundos.
- Establecer indicadores precisos ya que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica.

Nos encontramos ante diferentes disyuntivas, dado que muchas veces hay abundancia de datos y ausencia de indicadores para su adecuado control, gestión y formulación. De tal manera en el planteamiento de indicadores estratégicos es necesario reconocer errores o sesgos que pueden ser evitados de la siguiente manera:

Cuadro 9. Sesgos de los Indicadores Estratégicos y la manera de evitarlos

SESGOS	COMO EVITARLOS
Los indicadores estratégicos que no están focalizados en llegar a metas concretas, solo aportan datos poco útiles y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos es la clave de la organización, para mantener la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo es un riesgo ya que los resultados de las funciones públicas tardan en manifestarse de manera automática, por tanto es conveniente descartar presión por un desempeño inmediato.	Los modelos con tiempos adecuados a mediano y largo plazo permiten establecer criterios mucho más amplios para poner en marcha tareas y lograr su alcance.
La falta de conocimiento en la utilización de indicadores y la falta de una metodología para su planteamiento, ocasiona que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas, capacitar al personal y tener claro mediante la metodología propuesta cuales serán los pasos a seguir para la concertación de de resultados.
La manipulación de los datos es un tema trascendental, los indicadores no son medidas para elevar resultados a partir de maquillar realidades, debemos dejar que expresen la realidad para saber dónde hay deficiencias y mitigarlas con planes de acción.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores transparentes que den razón del contexto y de la realidad tal cual ocurre para poder transformarla.
Peligro al especificar los datos, es necesario establecer prioridades, puesto que las variables pueden ser de poca relevancia y aparentar gran significancia cuando en realidad adolecen de calidad para resolver un problema y hacer más eficiente las tareas planteadas.	Guiar a los indicadores estratégicos hacia resultados cuyas respuestas sean efectivas.
Riesgos de medir procesos en los cuales la simpleza del indicador puede confundir pero que en ningún sentido aporta o transforma nada a las tareas a realizaren relación de aquellas metas que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparar los procesos con otros que están instaurando nuevas formas de gestión para los resultados estratégicos, ocasionando falta de credibilidad y confianza en los indicadores.	La calidad de los datos y variables debe ser alta, deben estar justificados y responder a las metas planteadas a fin de llegar a objetivos mucho más grandes y transformadores.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las conclusiones de este trabajo de investigación y conforme a lo ya analizado, encontramos que existen ciertas trabas para el logro de indicadores estratégicos.

Podemos evidenciar algunos de los paradigmas que se pueden presentar en el planteamiento de dichos indicadores y que pueden estar alertando a los tomadores de decisiones en encontrar respuestas antónimas si se vuelven evidentes estos obstáculos:

- La medición no resuelve el conflicto.
- No hay tiempo para medir.
- Las variables son abstractas y medir es difícil.
- No hay certeza en el planteamiento del indicador.
- El indicador rebasa las expectativas y pone en evidencia una realidad contrastante.
- La información es de difícil manipulación.
- Los resultados interfieren con intereses personales de los tomadores de decisiones.
- Hay cosas imposibles de medir.
- Es más costoso medir que hacer.

Es importante establecer que a lo largo del planteamiento de indicadores estratégicos, encontraremos pros y contras para la función pública, pero es justo en los contras donde las gestiones pueden vislumbrar la realidad y tomar acción de la realidad que se presenta. Es menester de las autoridades locales y tomadores de decisiones activar planes estratégicos para hacer frente a sus responsabilidades, los indicadores estratégicos son el gran espejo en el que puede mirarse una sociedad, la transparencia puede ayudar a resolver las tareas que aun no se han podido establecer como prioridades. Es por ello que la pertinencia de formular indicadores estratégicos mediante una metodología específica para las entidades públicas resulte imperante dentro de esta investigación y es una de las responsabilidades y tareas básicas de los gobiernos locales.

Fuentes consultadas

ALVAREZ, L. (2003) Competencias centrales y ventaja competitiva. Revista Contaduría y Administración, No. 209. Oxford.

ANTHONY, ROBERT (1998), "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.

ASANOVAS AUGUST Y CUATRECASAS (2000), Luís Logística Empresarial.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.

Bases para la elaboración de Planes de Acción (2004). Municipio de Sogamoso, Departamento Administrativo de Planeación DAPLAM.

BERRETTA N, TAVARES, M. (2006) Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política.

BERRETTA N, TAVARES, M. Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política. 2006.

CEPAL - Serie Manuales N° 69 (2010) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

CHAPMAN A.2006 Análisis DOFA y análisis PEST. Estrategias. Reino Unido.

CHRISTOPHER HOOD (1991) El concepto de Nueva Gestión Pública (NGP) proviene del estudio fundacional "A Public Management For All Seasons?.

Consultoría de Factores Críticos de Éxito/Procesos(1998). (Estudio FCE/P), Consultores IBM España.

Dirección de Estadísticas, Encuesta y Censos de Paraguay (2003). Los indicadores sociales en Paraguay.

Hacia la formulación de un modelo de gestión pública (2003) – Análisis crítico. La Habana. XXX Seminario Internacional de Presupuesto Público.

Indicadores Estratégicos para la Evaluación Anual del Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal (2006-2009).

Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Distrito Federal, México.: Dirección de Planeación y Organización.
KAPLAN R. y D. NORTON (2004): Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.

KAPLAN, ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," Harvard Business Review.

LAMO VERA, F. R. (1995): La planificación estratégica de las universidades. Propuesta metodológica y evidencia empírica de Indicadores de inputs,indicadores de outputs e Indicadores de outcomes. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, pp. 399-404.Una relación muy completa de indicadores relacionados con la adecuación entre la oferta y la demanda de los titulados universitarios puede verse en MORENO HERRERO, D. (2000).

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria 2013. TEXTO VIGENTE. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2006. (En vigor a partir del 1 de abril de 2006.)

Lineamientos para la instalación y facultades de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada 2010.

LORINO, PHILIPPE. (1994), El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.

MARTNER, GONZALO. (1967). Planificación y Presupuesto por Programas, México. Editorial Siglo Veintiuno Editores.

México – Población Censos, (2010) Metodología Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México).

MINZBERG, AHLSTRAND Y LAMPEL(1998), The Rise and Fall of Strategic Planning The Positioning School: Strategy Formation as an Analytical Process.

MORA A.; VIVAS C. (2001): "Nuevas herramientas de gestión pública: el Cuadro de Mando Integral". AECA.

MORA QUIRÓS, MARIO (2008). Responsabilización por el control por resultados. Word Wide Web: http//unpan.un.org.

MORENO, JULIO Y JOSÉ M. ORTIZ, (1999) Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24.

MUÑIZ, L. y Y. MONFORT (2005): Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MUÑOZ, C.I.;MMILLÁN, A. SEVILLANO, J (2002): "Public information on strategies in Spanish insurance companies". EAA. Copenhagen.

OECD. (1996) Main science and technology indicators. Paris: OECD.

ORTEGÓN, EDGAR, PACHECO, JUAN FRANCISCO, PRIETO, ADRIANA (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manuales serie CEPAL.

OSBORNE, STEPHEN P. (2006), "Editorial: The New Public Governance?", Public Management Review 8 (3), pp. 377-387.

Oxfam Evaluation Policy, signed off by EDs, December (2010).Primera Edición.

Programa Gasto Público y Rendición de Cuentas. Gestión de las Finanzas Públicas (2005). Marco de referencia para la medición del desempeño. Banco Mundial.

ROBERT A. PETERSON Y O.C.(2004) Ferrell (Eds.) Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders En Business Ethics Sharpe, Armonk, NY, London.

ROBERT ANTHONY, (1998), "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2003): El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público; 6 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, y 11 del Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Seminario Internacional "Medición multidimensional de la pobreza en América Latina" .Organizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (13 y 14 de mayo de 2010.), Santiago de Chile en conjunto con Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile, la

Fundación para la Superación de la Pobreza y la Iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford (OPHI).

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. (2003). Planeación Estratégica-Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

TONER, JAMES Y FREEMAN, EDWARD (2002): Administración de Metas, Mexico Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 201.

UD-NORAD: El Enfoque del Marco Lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. IUDC. Madrid, 1998.

Fuentes consultadas en Web

http://www.slideshare.net/MRAUSTIN/indicadores-de-gestioneht

http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf

http://www.indicadoressociales.org/novedades.aspx

http://www.indicadoressociales.org/aportaciones.aspx

http://www.indicadoressociales.org/Archivos/Documentos/Secciones/74_esES_Guía documento completo.pdf

http://www.indicadoressociales.org/Archivos/Documentos/Secciones/79_esES_RCS-Informe%20%20Indicadores%20Sociales_15diciembre2011.pdf

http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/475_201101-OTSurtarrila.pdf

http://imco.org.mx/es/indices/

http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/psba.html

http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/psba.html

http://www.unilibrecali.edu.co/home/images/stories/PDF_nuestraU/PIDI-

Anexos

http://www.iedf.org.mx/transparencia/art.14/14.f.03/IndicadoresEstrategicos2006-2009-abril.pdf

http://imco.org.mx/es/indices/

http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf

http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

http://www.uimunicipalistas.org/xcongreso/documentacion/documentos/IV/4.pdf

http://www.uimunicipalistas.org/xcongreso/documentacion/documentos/IV/4.pdf

Mexiquenses

mejor preparados

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

IHAEM