

Los Indicadores como Elemento del Sistema de Evaluación del Desempeño en Municipios

Antonio Pérez Angel

La elaboración de indicadores dentro del proceso de control de gestión es una herramienta recurrente que permite monitorear y controlar el avance presupuestario dentro de los municipios, sin embargo esta herramienta forma parte de uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) que permite reforzar el vínculo entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, así como con las de ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones que interactúan con los municipios en el país, lo cual permite generar un Sistema de Evaluación del Desempeño.

“Los indicadores del desempeño en los municipios consistirán en elaborar instrumentos de medición y evaluación que se utilizarán en las diferentes etapas de los programas presupuestarios”

❖ LOS INDICADORES Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS MUNICIPIOS.

Los indicadores del desempeño que se elaboran en los municipios consisten en una expresión numérica construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados¹.

Los indicadores del desempeño por lo tanto, tendrán que generar información específica sobre los programas públicos implementados en los municipios, tanto del avance presupuestal como de las acciones y resultados generados por este en la gestión municipal.

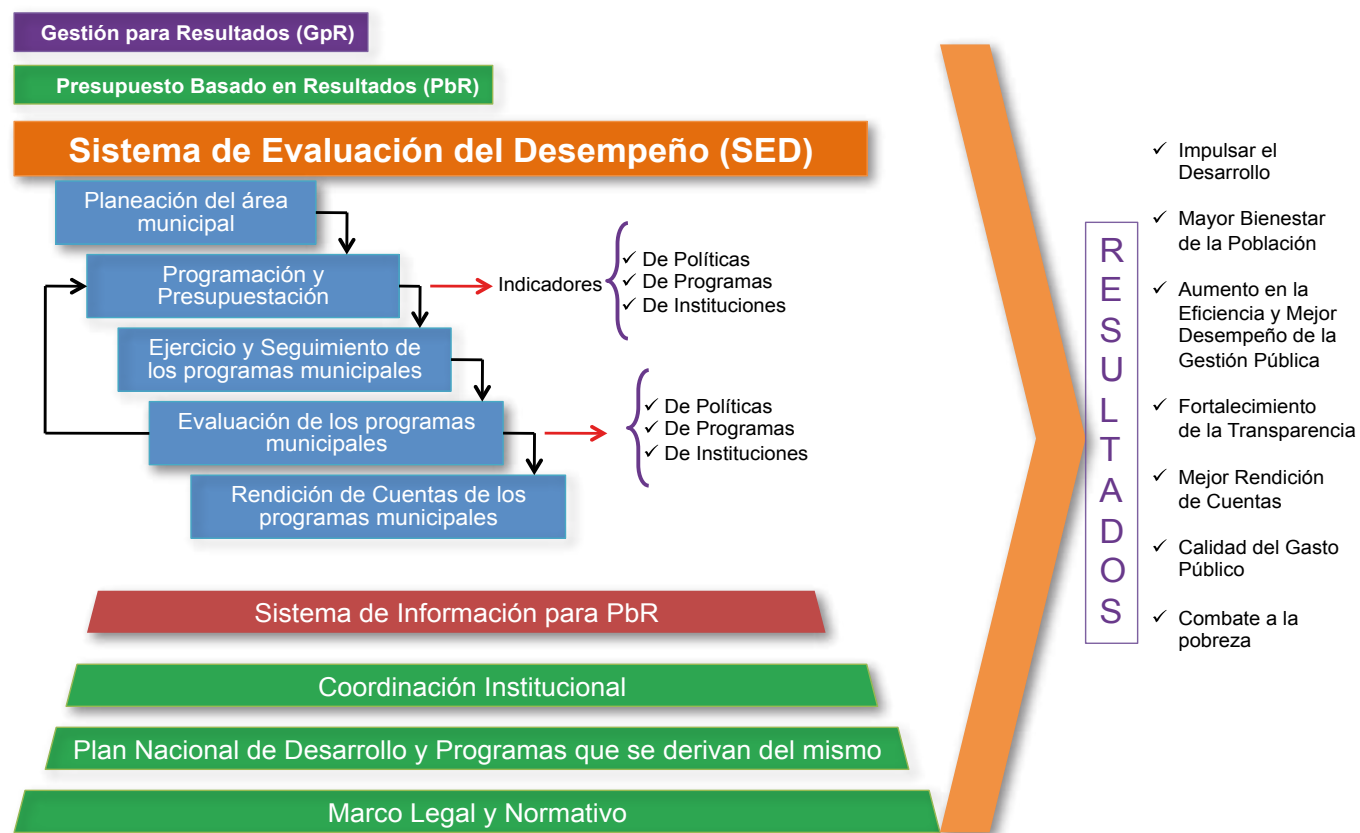
Dicha información del estado de los programas públicos en los municipios generará elementos específicos para la creación de un Sistema de

Evaluación del Desempeño (SED), necesario en el diseño del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) que permita reforzar el proceso presupuestario del municipio, con las actividades de planeación, gestión y desarrollo de las políticas, programas y proyectos implementados en la comunidad.

Por lo tanto, el SED es una estrategia para configurar un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestarias que considera información objetiva respecto del diseño, pertinencia, estrategia, operación y resultados de las políticas y programas públicos. Los principales componentes del SED serán un conjunto de evaluaciones a los programas, a las instituciones y a las políticas públicas, así como un agregado de acciones estratégicas para mejorar el quehacer de la administración pública, en donde ambos elementos tomen como referente fundamental el beneficio y satisfacción de la sociedad, como se muestra en el siguiente figura. ²

1 Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social, 2011.

2 Sistema de Evaluación del Desempeño, Secretaría de Hacienda y Crédito Público,



Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño. SHCP.

La figura anterior muestra la estructura completa del modelo de gestión para resultados en a implementarse dentro de los municipios, donde el sistema de evaluación del desempeño forma parte de este modelo, ya que integra los procesos de planeación de las políticas municipales, programación presupuestaria de los programas públicos, ejecución y seguimiento de los mismos, la evaluación de los programas en relación a sus objetivos y metas y la rendición de cuentas de los recursos y la gestión municipal.

Sin embargo, en la implementación del SED dentro de los municipios será necesario desarrollar indicadores del desempeño dentro del proceso del PbR que permita generar los elementos de medición, control y evaluación de cada programa presupuestario dentro de la gestión municipal.

Este artículo describirá los pasos a seguir para elaborar los diferentes tipos de indicadores del

desempeño de los programas presupuestarios en los municipios, que generan el Sistema de Evaluación del Desempeño.

❖ ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO EN EL MUNICIPIO

El desarrollo de los indicadores del desempeño en los municipios consistirán en elaborar instrumentos de medición y evaluación que se utilizarán en las diferentes etapas de los programas presupuestarios.

Las características que deben contener los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios estarán sustentadas en la cláusula 17 de los "Lineamientos sobre los Indicadores para medir el avance físico y financiero" relacionado con los recursos públicos federales como se muestra en la siguiente figura:



Características y elementos de los indicadores de desempeño (cláusula 17)

Los indicadores de desempeño para medir el avance físico deberán:

I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios.

II. Contar con metas.

III. Contar con una ficha técnica, que incluya al menos los siguientes elementos:

- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base; y
- k) Metas: anual, para el año que corresponda, y para al menos tres años posteriores; y trimestral, desglosada para el año que corresponda; en caso de indicadores compuestos, deberán incorporarse estas metas para las variables que lo componen

Fuente: Lineamiento sobre los Indicadores para medir el avance físico y financiero relacionado con los recursos públicos federales
Elaboración INDETEC

La figura anterior muestra los elementos mínimos que deberán contener los indicadores de desempeño en el municipio, destacando la relación de las etapas de planeación, la claridad del progra-

ma a quien se dirige, el objetivo para el cual se desarrolla el programa y los elementos que permitan generar la información para la gestión del municipio.

Administración de Egresos

Los indicadores de del desempeño se desarrollan a través de la Matriz de Indicadores de Resultados la cual concentra la información general sobre el propósito del programa, los productos y servicios

a generar a través del programa, las actividades a desarrollar dentro de la dependencia y el fin que pretende impactar el programa en el municipio, como se muestra en la siguiente imagen.

MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			LINEA BASE	METAS	FUENTES DE INFORMACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
		INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA					
Fin	FIN								
Propósito	PROPOSITO								
Productos y servicios	PRODUCTOS Y SERVICIOS	1							
		2							
		3							
Actividades	ACTIVIDADES	1.1							
		1.2							
		1.3							
		2.1							
		2.1							
		2.3							
		3.1							
		3.2							
		3.3							

Fuente: Matriz de Indicadores de Resultados, INDETEC

La figura anterior muestra la estructura general de la Matriz de Indicadores de Resultados, donde se expresa el esquema general de un programa presupuestario en el municipio, clasificando el fin del programa, el propósito que se busca beneficiar con el desarrollo del programa, los productos y servicios que se generar y las actividades necesarias a implementar por parte de las dependencias para el desarrollo de un programa público.

Por lo tanto, los indicadores del desempeño podrán otorgar al municipio los siguientes elementos:

- Los indicadores de Fin: Permiten verificar los impactos sociales y económicos alcanzados, para los cuales contribuye el programa, pero que no son sólo su responsabilidad.

“Los indicadores estratégicos miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios desarrollados en los municipios”

- Los indicadores de Propósito: Permiten verificar la cobertura y/o el cambio producido en la población o área de enfoque que puede atribuirse a la ejecución del programa.
- Los indicadores de Producto: Permiten verificar la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios del programa.
- Los indicadores de Actividad: Permiten verificar la gestión de los procesos: recursos humanos, el financiamiento, la adquisición de insumos, la operación, entre otros.

La siguiente figura se muestra la relación de los elementos de la Matriz de Indicadores de Resultados y los indicadores de desempeño.

LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

En relación a la Matriz de Indicadores de Resultados MIR, se aplican indicadores a cada objetivo; en este sentido:

Los indicadores de Fin: Permiten verificar los impactos sociales y económicos alcanzados, para los cuales contribuye el programa, pero que no son sólo su responsabilidad.

Los indicadores de Propósito: Permiten verificar la cobertura y/o el cambio producido en la población o área de enfoque que puede atribuirse a la ejecución del programa.

Los indicadores de Producto: Permiten verificar la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios del programa.

Los indicadores de Actividad: Permiten verificar la gestión de los procesos: recursos humanos, el financiamiento, la adquisición de insumos, la operación, entre otros.

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Logico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
FIN (Objetivo Estratégico)	Indicadores Estratégicos		
Propósito (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
Componentes (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
Actividades (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		

Fuente: Matriz de Indicadores de Resultados, INDETEC



❖ TIPOS DE INDICADORES DE LA MIR.³

Los indicadores de desempeño en los municipios tendrán que ser clasificados conforme a los aspectos que miden de la siguiente manera:

Estratégico

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios desarrollados en los municipios.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos implementados en los programas presupuestales.
- Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan

directamente a la población o área de enfoque dentro del municipio.

- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

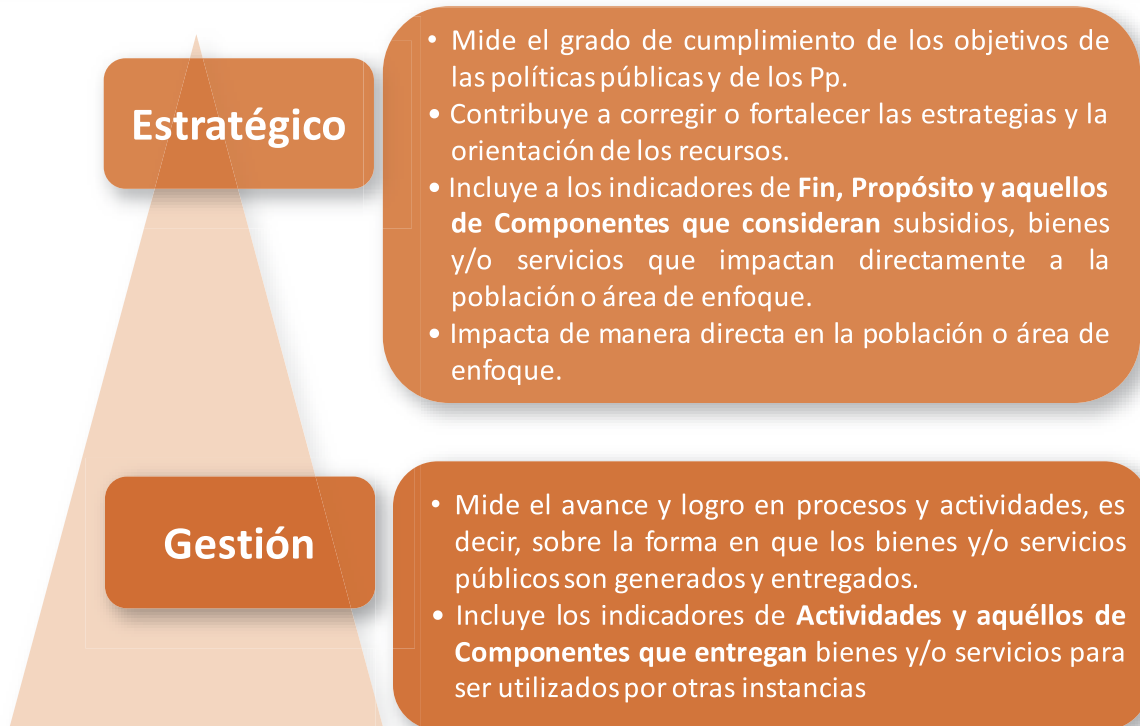
Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades dentro de las dependencias, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados del municipio a la sociedad.
- Incluye los indicadores de Actividades y aquellos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Esta clasificación permite identificar con claridad el proceso de acción que se implementa en cada una de las etapas de un programa presupuestario que se realiza dentro del municipio, como se muestra en la siguiente figura.

³ Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social, 2011.

TIPOS DE INDICADORES EN LA MIR



Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social, 2011.

❖ DIMENSIONES EN LAS QUE HABRÁ DE MEDIRSE EL DESEMPEÑO⁴

Una vez determinada la clasificación con la cual las etapas de los programas presupuestarios serán medidas, también es necesario desarrollar los diferentes ámbitos de medición en que dichas etapas serán analizadas.

Estas dimensiones de medición permitirán generar información precisa sobre los detalles a controlar y evaluar de los programas presupuestarios así como alimentar la información necesaria al SED, los ámbitos de medición son los siguientes:

▪ Eficacia

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la dependencia municipal, está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

▪ Eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como "producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone" o, bien

⁴ Armijo, Marianela, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile, junio de 2011.

Administración de Egresos

“alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”

▪ **Economía**

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

▪ **Calidad del servicio**

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

DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos. en qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello

Eficiencia

Mide la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o bien, “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”

Calidad

Mide la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

Economía

Mide la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos.

“La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios”

¿Cómo se mide la eficacia?

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de los objetivos esta-

blecidos. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

DIMENSIÓN DE EFICACIA. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS PLANTEADOS.

Las medidas clásicas de la eficacia son:

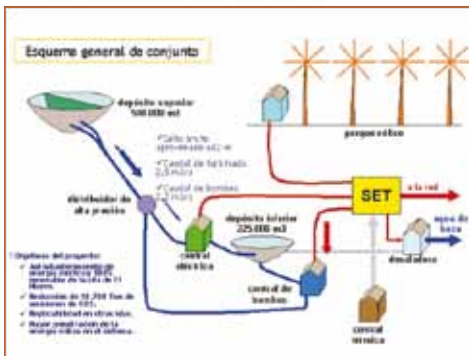
Cobertura



Focalización



Capacidad para cubrir la demanda actual



Resultado final (agua)





a) Cobertura

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, (o los servicios que ofrece), una dependencia municipal son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que existe de un determinado producto o servicio. El porcentaje de servicios, actividades o prestaciones, es siempre

una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee en el municipio, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

Ejemplos de indicadores de Cobertura

(Población que se siente Segura en el municipio de _____ /Total de habitantes del municipio de _____)*100

(Localidades ampliadas y/o rehabilitado con el servicio de agua potable en el municipio de _____/ localidades programadas a ampliar y/o rehabilitar con el servicio de agua potable en el ejercicio en el municipio de _____) x 100

(Predios con servicio de alumbrado en el municipio de _____/ Total de predios alumbrados del municipio de _____) * 100

(Localidades beneficiadas con la integración social del municipio de _____ /total de localidades del municipio de _____)*100

Total de población sensibilizada en materia de prevención de delito del estado de:_____ / Total de población por sensibilizar en prevención del delito del estado de:_____)*100

b) Focalización

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido.

Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo. Esto permite identificar las filtraciones en la demanda. Éstas pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien

en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa

población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de focalización:

Ejemplo de Indicadores de Focalización

(Población en situación de vulnerabilidad atendida en el municipio de: _____/La población total en situación de vulnerabilidad en el municipio de: _____)*100

(Población que se encuentra en el polígono de extrema pobreza del municipio de: _____/la población total del municipio de: _____)*100

(Población que no cuenta con calles pavimentadas en el municipio de: _____/la población total del municipio de: _____)*100

(Población que se encuentra en el polígono de extrema pobreza del municipio de: _____/la población total del municipio de: _____)*100

(Población en situación de vulnerabilidad atendida en el municipio de: _____/La población total en situación de vulnerabilidad del municipio de: _____)*100

c) Capacidad para cubrir la demanda actual

Este tipo de medidas de eficacia mide la relación con la capacidad que tiene una dependencia del municipio para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que

independientemente de cuál sea la “demanda potencial”, sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de capacidad para cubrir la demanda actual:

Indicadores de capacidad de cubrir la demanda actual

(Número de habitantes del municipio de: _____/ Número de policías que cuenta el municipio de: _____)*100

(Número de denuncias recibidas en el año del municipio de: _____/Población total del municipio de _____)*100

(Número de denuncias recibidas en el año del municipio de: _____/Población total del municipio de _____)*100

Número de escuelas capacitadas en prevención de accidentes del estado de _____/ total de escuelas en el estado de _____)*100

Total de Jóvenes sensibilizados en prevención del delito del Estado de _____/ Total de Jóvenes programados a sensibilizar en prevención del delito del Estado de _____)*100

Administración de Egresos

d) Resultado final

El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos en el municipio, tal como se mencionó lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la enti-

dad pública (no así de un “programa específico”). Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de resultado final:

Ejemplo de Indicadores de Resultado Final

$$\left(\frac{\text{Variación porcentual del Índice delictivo en delitos menores del año } t \text{ del municipio}}{\text{Índice delictivo en delitos menores del año } t-1 \text{ del municipio}} - 1 \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{Variación porcentual de participación del turismo en el producto interno del estado en el año } t}{\text{participación del turismo en el producto interno del Estado } t-1} - 1 \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{variación porcentual en la procuración de justicia 2012}}{\text{variación porcentual en la procuración de justicia 2011}} - 1 \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{Variación porcentual del índice de mortandad de mujeres en el estado del año } t}{\text{índice de mortandad de mujeres en el estado del año } t-1} - 1 \right) * 100$$

¿Cómo se mide la eficiencia?

Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción y el costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio, en general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad que se desempeñe por la dependencia municipal, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad

de factor, relacionado a la productividad de los factores con que cuente la dependencia.

Una vez determinado el valor del **indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio**, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que se estime razonables de ser obtenidas en la dependencia operadora del programa presupuestario. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados.

“La construcción de los indicadores de desempeño dentro del ámbito municipal tendrán que estar relacionados con los aspectos importantes a medir en cada proceso de la elaboración de los programas presupuestarios en el municipio”

El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002).

- Costo de un servicio en relación al número de usuarios.
- Costo por tonelada de basura recogida.
- Costo de la recogida de basura por usuario.
- Costo por kilómetro de carretera construido.
- Costo de la inspección por número de visitas efectuadas.
- Costo del departamento de economía por habitante.
- Costo del departamento de economía en relación al presupuesto.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de eficiencia:

Ejemplos de indicadores de evaluación de la Eficiencia:

(Costo del programa de apoyos de familias vulnerables del municipio de _____ / Número de familias vulnerables del municipio _____)

(Gastos efectuado en acciones de integración a familias del municipio de _____ / Total de familias beneficias del municipio de _____)

(Presupuesto asignado a la capacitación de personal de la coordinación de programas de salud del municipio de _____ / personal capacitado de la coordinación de programas de salud del municipio de _____)

(Gasto en medios de comunicación para informar a la población del municipio de _____ / presupuesto en medios de comunicación para informar a la población del municipio de _____) * 100

(Presupuesto asignado al área de alumbrado publico del municipio de _____ / Predios con servicio de alumbrado en el municipio de _____) * 100



¿Cómo se mide la economía?

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de economía:

Ejemplo de indicadores de ECONOMÍA

$$\left(\frac{\text{Monto transferido en 2013 a organismos públicos y privados del Estado de } ______ / \text{ monto transferido en 2011 a organismos pub. y privados del Estado de } ______}{\text{Monto transferido en 2011 a organismos pub. y privados del Estado de } ______} - 1 \right) \times 100$$
$$\left(\frac{\text{Monto recuperado en el ejercicio 2013 del Estado de } ______ / \text{ importe transferido en el 2011 del Estado de } ______}{\text{Importe transferido en el 2011 del Estado de } ______} - 1 \right) \times 100$$
$$\left(\frac{\text{Monto transferido del 2013 del Estado de } ______ / \text{ monto transferido 2011 del Estado de } ______}{\text{Monto transferido 2011 del Estado de } ______} - 1 \right) \times 100$$

¿Cómo se mide la calidad?

Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad

en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y

encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

EJEMPLO DE INDICADORES DE CALIDAD

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los plazos acordados	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	Porcentaje de contratos terminados por errores
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado	Número de horas que la biblioteca está abierta fuera de las horas de trabajo	Porcentaje de usuarios satisfechos Número de usuarios satisfechos/ Total usuarios encuestados	Número de fallas reales/ Fallas programadas
Número de intervenciones con retraso/ Número de intervenciones totales	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca	Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención/ Total usuarios	Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas

Fuente: Elaboración propia a partir de: Departamento de Administración y Finanzas, Australia, Noviembre 2000; varios ejemplos de la rendición de cuentas del SEV Uruguay, Indicadores de la Ley de Presupuestos de Chile.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de calidad:

Ejemplo de indicadores de <u>CALIDAD</u>
Sumatoria de tiempos de respuesta a cada reporte (fecha de salida de reporte - fecha de entrada de reporte) entre el total de reportes
Contribuyentes que se declaran satisfechos con los servicios / Total de contribuyentes encuestados)-1)*100)
Trámites correctos / total de trámites)-1*100
Tiempo de resupuesta de llamadas atendidas en materia de seguridad pública del municipio de ____/ total de llamadas recibidas en materia de seguridad pública del municipio de ____

❖ TIPO DE INDICADOR SEGÚN EL NIVEL DEL RESUMEN NARRATIVO DE UNA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.⁵

Según el aspecto a medir y el nivel de objetivos que conforman el Resumen Narrativo en una Matriz de maro Lógico MML, esto es, de acuerdo con el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades, la dimensión de evaluación recomendable como se muestra en la siguiente figura:

Clasificación de los indicadores en los distintos niveles de la Matriz del Marco Lógico

Relación entre las dimensiones de evaluación y el nivel de desempeño a medir

ESTRATÉGICOS	FIN Indicadores de Impacto	Cómo contribuye el Programa al logro del FIN	Eficacia	En algunos casos, eficiencia, calidad o economía
	PROPÓSITO Indicadores de Resultado intermedio	Impacto generado al término de la ejecución del Programa	Eficacia y Eficiencia	En ciertos casos, calidad o economía
	COMPONENTES Indicadores de resultado en la entrega de bienes y servicios	Bienes y servicios producidos por el Programa	Eficacia, Eficiencia y Calidad	En ciertos casos, eficiencia o economía
	ACTIVIDADES Procesos; Indicadores de gestión	Tareas o acciones realizadas para producir y entregar cada componente	Economía y Eficiencia	
GESTIÓN				

Figura No. 4. Clasificación de indicadores en los distintos niveles de la matriz del Marco Lógico

➤ A nivel de Fin. Son indicadores de evaluación del impacto (outcomes), por tanto, se consideran de tipo estratégico. Se trata de medir la contribución del proyecto al logro de un objetivo estratégico (del cual emana el proyecto o programa en cuestión). Generalmente, la dimensión para medir este nivel

de objetivos es la eficacia, y en algunos casos, eficiencia, calidad o economía.

➤ A nivel de Propósito. Son indicadores de evaluación de resultados (outputs), y por tanto son de tipo estratégico. Miden el resultado generado al término de la ejecu-

5. Rascón Manquero, Luz Elvia. Gestión Pública y Presupuesto para Resultados: de la Planeación a la Evaluación, Serie estudios estatales, gasto, INDETEC, 2010



ción del proyecto. En este nivel se sugiere la utilización de indicadores que evalúen las dimensiones de eficacia y eficiencia, y en ciertos casos de calidad o economía.

- A nivel de componentes. Son indicadores de evaluación de bienes y servicios, esto es, los entregables. Estos indicadores suelen medir las dimensiones eficacia (en su modalidad de cobertura), eficiencia, calidad, y en ciertos casos, economía, de los productos entregados. Estos indicadores suelen ser de gestión, no obstante para el modelo mexicano, en algunas ocasiones son considerados como estratégicos de acuerdo con el monto de recursos que se requiere invertir para su producción y entrega.
- A Nivel de actividades. Son indicadores de gestión en donde las dimensiones más utilizadas son la economía y la eficiencia, las cuales incluyen el esfuerzo, es decir, el costo presupuestado por actividad; y en general,

los recursos financieros, humanos, de material y de equipo que el proyecto requiere para producir los componentes, esto es, los bienes y servicios a entregar a la población o comunidad objetivo-beneficiaria del proyecto o programa.

Por lo tanto, la construcción de los indicadores de desempeño dentro del ámbito municipal tendrán que estar relacionados con los aspectos importantes a medir en cada proceso de la elaboración de los programas presupuestarios en el municipio, generando información exacta y precisa que permita al Ayuntamiento contar con elementos clave para el desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Antonio Pérez Angel es Licenciado en Economía por la Universidad de Guadalajara y Maestro en Gestión Pública por la misma casa de estudios, actualmente se desempeña como Consultor-Investigador de la Dirección de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal de INDETEC. apereza@indetec.gob.mx