

GUÍA ENFOQUE DE RESULTADOS

PARA LA CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS
E INDICADORES DE RESULTADOS DE
PROGRAMAS SOCIALES

Directorio

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL

INVESTIGADORES ACADÉMICOS

María del Rosario Cárdenas Elizalde
Universidad Autónoma Metropolitana

Fernando Alberto Cortés Cáceres
El Colegio de México

Agustín Escobar Latapí
CIESAS – Occidente

Salomón Nahmad Sittón
CIESAS – Pacífico Sur

John Scott Andretta
Centro de Investigación y Docencia Económicas

Graciela María Teruel Belismelis
Universidad Iberoamericana

SECRETARÍA EJECUTIVA

José Nabor Cruz Marcelo
Secretario Ejecutivo

Edgar A. Martínez Mendoza
Director General Adjunto de Coordinación

Ricardo C. Aparicio Jiménez
Director General Adjunto de Análisis de la Pobreza

Thania Paola de la Garza Navarrete
Directora General Adjunta de Evaluación

Daniel Gutiérrez Cruz
Director General Adjunto de Administración

EQUIPO TÉCNICO

Ana Karen Muñoz González

Patricia de Stefano García

Alejandro Grimaldi Ferreira

Contenido

Introducción	4
Antecedentes	6
Presupuesto basado en resultados	6
Sistema de Evaluación del Desempeño en México	7
Enfoque de Resultados en los Programas Sociales	9
Marco teórico.....	11
¿Qué entendemos con Enfoque de Resultados en programas sociales? 11	
Características de los objetivos con EdR	12
Características de los indicadores con Enfoque de Resultados	15
Construcción de objetivos con Enfoque de Resultados.....	17
El Enfoque de Resultados en la Política Social.....	17
Construcción de indicadores con Enfoque de Resultados.....	26
Ejemplo práctico de construcción de objetivos e indicadores de resultados	39
Bibliografía	44

Introducción

Un nadador profesional está en la búsqueda de un entrenador para sus próximas competiciones, tiene dos finalistas a quienes entrevista para poder tomar una decisión. El primero le dice que él se compromete a brindarle el mejor equipo deportivo durante el entrenamiento, le proporcionará todos los suplementos alimenticios que necesitará y estará a su disposición todos los días todo el día. Por otro lado, el segundo candidato le comenta que, si lo contrata, con su trabajo, será el mejor en su categoría.

¿Cuál entrenador le conviene? El primero le ofrece procedimientos atractivos; sin embargo, ninguno es un resultado concreto, todos son servicios que le otorgará y no le garantiza que mejorará su desempeño. El segundo se centra en el resultado que obtendrá si lo contrata, lo cual va más allá de los servicios que le serán otorgados. ¿En cuál entrenador invertiría su dinero? Lo ideal es invertir en aquel que garantice un resultado y no solo que le otorgará algunos bienes y servicios. Los servicios son importantes, sin embargo, lo es aún más el resultado.

El tener como objetivo la solución de una problemática y no la entrega de bienes o servicios se llama **Enfoque de Resultados (EdR)**. Es común escuchar en los medios que fueron entregados ciertos números de becas a estudiantes indígenas, sin embargo, no siempre se dice qué se logró con esas becas, ¿se redujo la deserción escolar? ¿Se dio solución a alguna problemática que presentaba esta población?

En México se tienen grandes problemáticas públicas que deben ser atendidas para mejorar las condiciones en las que vive la población, pero en muchas ocasiones existe confusión entre la falta de un bien o servicio con un resultado. Por ejemplo, en algunas ocasiones, se confunde que el problema es la ausencia de becas cuando, en realidad, el problema es que hay un gran número de estudiantes que no concluyen el ciclo escolar.

La definición de los resultados que se buscan no siempre es sencilla. Por ello, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

desarrolló la presente guía, la cual, tiene por objetivo establecer los elementos que pueden seguir los programas sociales para la construcción de objetivos que busquen la solución a problemáticas públicas y establezcan indicadores que midan si se están cumpliendo dichos objetivos.

En el primer capítulo, se exponen los antecedentes del EdR, cómo es que se cambió de una visión de entrega de bienes y servicios a una donde se pregunta para qué se entregan estos bienes, cuál es el resultado de la gestión realizada. En el segundo, se describen los elementos que deben ser considerados para la definición de objetivos con EdR. Finalmente, se muestran los criterios a considerar en la construcción de indicadores resultados.

Antecedentes

Presupuesto basado en resultados

Las decisiones de política pública que toman los gobiernos se cristalizan a través de intervenciones públicas que tienen efectos reales en la vida de la población actual y de las generaciones futuras. Por ello, la pregunta sobre si dichas intervenciones están logrando los resultados esperados y solucionando las problemáticas para las cuales fueron creadas se vuelve sumamente relevante.

Tras el agotamiento del Estado de Bienestar, a mediados del siglo pasado, se replanteó el papel que el Estado debía tener como proveedor de condiciones para el desarrollo y bienestar social y, al mismo tiempo, como productor de servicios e infraestructura. Sobrevino entonces la necesidad de atender una demanda creciente por bienes y servicios públicos de calidad, al mismo tiempo que un ejercicio del gasto público austero y transparente. Como respuesta, surgió la Gestión para Resultados (GpR), que es un modelo organizacional que pone gran énfasis en el resultado que la intervención del gobierno tiene sobre el bienestar de la población y busca solucionar los problemas públicos con los principios de eficiencia, eficacia y productividad¹.

En el marco de la implementación de la GpR, se definió el Presupuesto basado en Resultados (PbR) como el proceso para incorporar este nuevo enfoque en resultados, como criterio en la asignación de recursos presupuestales que antes se

El PbR mejora la eficiencia y la eficacia del gasto público a través de la recopilación de información objetiva sobre el desempeño de los programas y políticas públicas, lo cual permite a los tomadores de decisiones decidir de forma acertada en materia de gasto. (OECD, 2007)

concentraba en insumos y procesos de gestión. El PbR se enfoca en la definición de objetivos que reflejen los resultados que se quieren lograr con la intervención pública y en la construcción de indicadores para darles seguimiento. Los indicadores que se utilicen deben ser una medición del logro de

¹Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Conceptos básicos del Pbr- SED. SHCP http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/090811CeduladelPbR-SED.pdf

los objetivos y un referente para el seguimiento de los avances y la evaluación de los resultados alcanzados².

Sistema de Evaluación del Desempeño en México

En México, el eje central para la implementación del PbR es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Este se conforma de elementos metodológicos para generar información objetiva sobre el desempeño de los programas

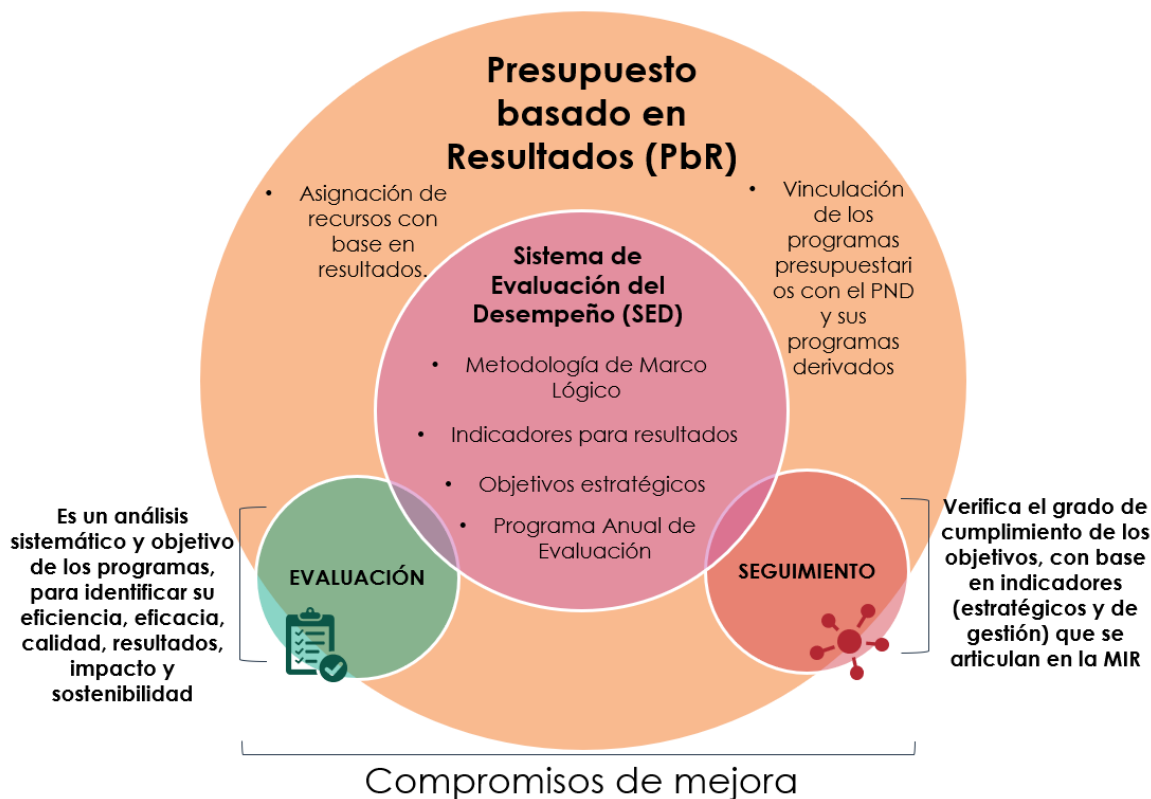
El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) mide el desempeño de los programas y las políticas públicas con base en indicadores estratégicos y de gestión que se ubican en diferentes niveles de planeación. (SHCP)

presupuestarios de acuerdo con el grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión³ y, así, llevar a cabo la asignación de recursos con base en los resultados medidos. Además, permite la articulación de los objetivos de los distintos niveles de planeación procurando la alineación entre la planeación, la programación, el presupuesto, el ejercicio, el seguimiento y la evaluación del gasto público.

² Secretaría de Hacienda y Crédito Público. PbR y SED, Subsecretaría de egresos, Unidad de Política y Control Presupuestario. SHCP 2009 http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades_federativas/pbr_sed_estados.pdf

³El artículo 110 de la LFPRH establece, además, que "... la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales"

Figura 1. Articulación del PbR y el SED



Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de SHCP.

En materia normativa, desde la década pasada, el gobierno federal ha emprendido una serie de esfuerzos para la implementación del PbR y del SED. Destacaron la promulgación de la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)* en 2006, que estableció la implementación del PbR y sentó las bases para la creación del SED; la reforma al art. 134 de la Constitución para generalizar el PbR y el SED en todos los gobiernos subnacionales en 2008; la reforma del art. 79 constitucional para establecer la facultad de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) para realizar auditorías sobre el desempeño de los programas federales y la promulgación de la *Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)*.

Con esto, se buscó sentar las bases normativas y los elementos metodológicos para la implementación y operación de los mecanismos e instrumentos para el diseño,

seguimiento y medición de resultados de los programas presupuestarios del orden federal para que, con base en ello, se tomaran decisiones sobre la asignación de su presupuesto. Sin embargo, llevar a cabo una incorporación efectiva de este nuevo enfoque en el diseño y construcción de objetivos e indicadores de estos programas ha sido un reto distinto en la práctica.

Enfoque de Resultados en los Programas Sociales

Uno de los principales elementos metodológicos del SED es la Metodología de Marco Lógico (MML) y su principal instrumento de aplicación es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Esta es una herramienta que se decidió utilizar en México como la base para la construcción de los indicadores y que desde 2007 se implementó en los programas y acciones sociales.

Los programas sociales son programas presupuestarios que se encuentran asociados con la atención de alguno de los derechos sociales, por lo que se esperaba que, dentro de su MIR, reflejen cómo solucionarán alguna problemática identificada que afecta a una población en específico y que ello se refleje en una mejora en el desarrollo social de la población.

Con respecto a la utilización de la MIR, hubo un gran avance normativo a partir de la publicación de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Así, se solicitó la elaboración de la MIR para todos los programas federales y determinaron la coordinación entre el CONEVAL, como instancia con autonomía técnica y de gestión con atribuciones de medir la pobreza y evaluar la política de desarrollo social, y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como los responsables de la evaluación de resultados en la Administración Pública Federal (APF).

Como complemento de estos lineamientos, en 2007, el CONEVAL, en coordinación con la SHCP, emitió la Metodología para la elaboración de la Matriz de Indicadores

de los Programas Presupuestarios, la cual destaca la importancia de incorporar el enfoque para resultados en el diseño e implementación de los programas sociales.

La MIR proporciona información no solo de los resultados del programa, sino de la gestión y los procesos necesarios para la entrega de los bienes y servicios que son entregados. Si bien es importante que en su conjunto tenga una lógica, es fundamental que en ella se observe la problemática que pretende resolver. Por ello, en 2016, el CONEVAL desarrolló la metodología de EdR, mediante la cual se revisa si dentro de la MIR de los programas sociales, en su objetivo principal, se identifica la población objetivo y el cambio que se pretende lograr sobre ella, si los indicadores asociados con este objetivo efectivamente miden el cambio en la población y si los bienes y servicios entregados por el programa son suficientes y necesarios para el logro del objetivo principal.

Marco teórico

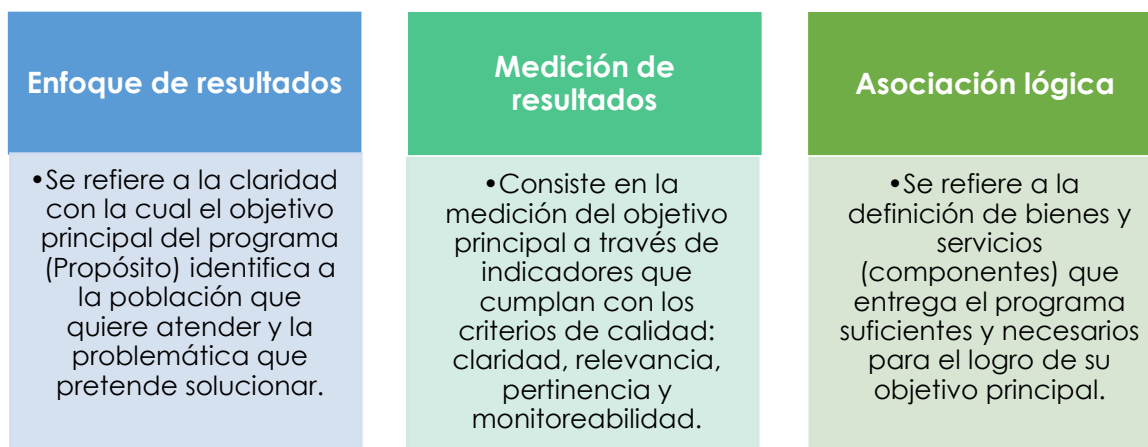
¿Qué entendemos por Enfoque de Resultados en programas sociales?

Aplicar el EdR consiste en incorporar en los objetivos de los programas sociales el problema público que se busca solucionar como resultado de la intervención y la población que experimenta esta problemática. Asimismo, debe permitir medir los resultados alcanzados y garantizar la ejecución de las acciones suficientes encaminadas a lograrlos.

El EdR es la cualidad que poseen los objetivos e indicadores de los programas sociales para plantear la solución a un problema público, en términos de los resultados esperados, y ser capaces de medir los logros alcanzados.

Los programas sociales muestran si tienen EdR a través de su MIR. En ella, se debe reflejar con claridad la problemática que se busca solucionar, expresándola como un cambio en las condiciones de vida de la población que la presenta. Un programa cuenta con EdR cuando: 1) en su objetivo principal (propósito) identifica a su población objetivo y el cambio que procura en ella; 2) cuenta con indicadores que miden el resultado alcanzado y 3) existe congruencia entre los bienes y servicios (componentes) que ofrece y el resultado que busca obtener.

Figura 2. Valoración de Enfoque de Resultados



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Características de los objetivos con EdR

El primero de los elementos de la valoración del EdR presentado en la figura 3 se revisa a través del diseño de los objetivos de los programas sociales. Un objetivo con EdR identifica claramente la problemática pública a resolver planteándola como un cambio en las condiciones de vida de la población que la padece como resultado de la intervención pública.

Un objetivo con EdR identifica claramente la problemática pública a resolver, planteándola como un cambio en las condiciones de vida de la población que la padece como resultado de la intervención pública.

En esencia, se trata de responder: ¿a quién beneficia el programa y qué mejora busca sobre sus beneficiarios?⁴ En ese sentido, incorporar el EdR con los objetivos principales de los programas presupuestarios puede ayudar a tomar mejores decisiones en la asignación presupuestaria con el objetivo de lograr resultados.

Pensemos, por ejemplo, que durante la campaña para la gubernatura de un estado se tienen dos candidatos, los cuales, durante sus campañas, tienen objetivos distintos respecto al tema educativo en la comunidad:

Figura 3. Valoración de Enfoque de Resultados



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

¿Quién de los dos plantea un cambio en la población? El primero, pues su objetivo no es la entrega de un bien o servicio, sino la solución de una problemática que afecta a la sociedad. En el caso del segundo, su objetivo es solo la entrega de un

⁴ Informe de Enfoque de Resultados. CONEVAL, 2017. <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Informe-de-Enfoque-de-Resultados-2017.pdf>

bien, lo cual no es una problemática sino una posible solución a un problema mayor.

Gana el primer candidato y para cumplir con su objetivo realiza un diagnóstico de la problemática que tiene la sociedad en el tema educativo. Se encuentra que la problemática efectivamente es la baja conclusión de la educación básica y que la causa principal es que la escuela queda muy lejos de muchos niños y, para poder acceder a ella, deben tomar distintos transportes que más allá del gasto implica mucho tiempo y arriesgar la integridad de los niños.

En el diagnóstico, se observa que la propuesta del otro candidato (entregar becas) no hubiera tenido un impacto significativo en la problemática, pues no es la causa principal. Sin un diagnóstico de la problemática, se puede llegar a entregar bienes y servicios sin tener una contribución significativa en la mejora de las condiciones de vida de la población.

Al igual que en el ejemplo anterior, los programas sociales deben realizar un diagnóstico para determinar cuál es su objetivo principal y cuáles son sus causas para que con base en ellas se establezcan mecanismos para su atención. Todo esto debe quedar plasmado en la MIR del programa. En el siguiente cuadro, se muestra el ejemplo considerando el caso del gobernador:

Cuadro 1. Estructura de la MIR

	Resumen Narrativo (objetivos)	Ejemplo
1. Fin (resultados)	Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado. (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PND)	Contribuir a disminuir las carencias sociales de las personas en el estado.
2. Propósito (resultados)	Es el objetivo principal del programa. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población.	Los niños en edad escolar concluyen la educación básica.

3. Componentes	Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.	Camiones escolares operando.
4. Actividades	Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.	Adquisición de camiones escolares.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

El objetivo correspondiente al nivel de fin está directamente vinculado con el logro de un objetivo estratégico de nivel superior por lo que debe incorporar EdR. El objetivo principal del programa corresponde al nivel de propósito, dado que este refleja la razón de ser del programa, es por ello por lo que es fundamental que en este nivel se incorpore el EdR para garantizar su logro.

Por otro lado, los objetivos a nivel componentes y actividades reflejan medios o procesos intermedios necesarios para lograr el objetivo principal del programa, por lo que no es necesario que el EdR se integre en los objetivos de estos niveles. Sin embargo, para contar plenamente con el EdR, es necesario que los componentes sean los suficientes y necesarios para lograr el propósito. Por ejemplo, ¿es suficiente contar con camiones escolares operando? Tal vez no, podría ser necesario que se complemente este servicio con la construcción de caminos accesibles y una beca para los niños de más bajos recursos.

El enfoque de resultados es una característica necesaria en el diseño de los objetivos principales (propósito) de los programas presupuestarios, ya que sin él no es posible identificar y plantear correctamente el objetivo principal de un programa, por lo que no estará solucionando ninguna problemática pública y los recursos asignados se podrían emplear de manera ineficiente.

Características de los indicadores con Enfoque de Resultados

El segundo elemento para la valoración del EdR en los programas sociales es la medición de resultados. Al realizar la intervención pública se espera observar un cambio en las condiciones de vida de la población. En ese sentido, los indicadores asociados con los objetivos de los programas deben poder medir estos resultados.

Los indicadores de resultados miden el cambio en las condiciones de vida de la población como un resultado de la intervención pública.

Pero ¿qué indicadores son los que deben estar orientados a medir resultados? Al igual que sucede con los objetivos, los indicadores asociados a ellos miden distintas cosas dependiendo del nivel de planeación en el que se encuentren dentro de la MIR. En ese sentido, se esperaría que los indicadores correspondientes a los niveles de Fin y Propósito contaran con EdR.

Figura 4. Descripción de indicadores por nivel

Fin (resultados)

- Mide la **contribución** del **programa** a la **solución** de un **problema** de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico de la dependencia o entidad. Por lo general, este resultado conocido como el impacto que tiene el programa sólo puede ser observado en el largo plazo.

Propósito (resultados)

- Mide el **cambio generado por** el **programa** en la **población objetivo**. Por lo general, este **resultado** puede ser medido en el mediano plazo.

Componentes

- Mide la **provisión** de los **bienes** o **servicios** por parte del programa. Debe considerarse al menos un indicador para cada componente y, pueden medirse con mayor frecuencia de manera mensual, trimestral, semestral o anual

Actividades

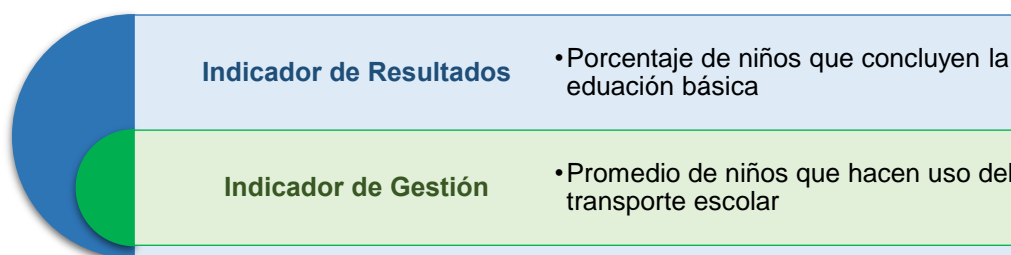
- Miden los **procesos** que se llevan a cabo para la **producción** de los **componentes** y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Que un indicador cuente con EdR significa que deben medir los aspectos relacionados con la solución de una problemática. Si los indicadores no cuentan con EdR, no se podrán conocer los avances o retrocesos en la solución de las problemáticas públicas, ya que la información podría reflejar la gestión de los programas, o bien, arrojar resultados que no correspondan a los objetivos planteados.⁵

Para seguir el ejemplo anterior pensemos en el objetivo principal (propósito) del gobernador: los niños en edad escolar concluyen la educación básica.

Figura 5. Ejemplo de indicadores de resultados



El diagrama muestra un elemento gráfico con una forma de media luna a la izquierda, dividida en azul y verde. A la derecha, se listan dos tipos de indicadores:

Indicador de Resultados	• Porcentaje de niños que concluyen la educación básica
Indicador de Gestión	• Promedio de niños que hacen uso del transporte escolar

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Los indicadores de resultados, como su nombre lo dice, miden el efecto (intermedio) de una intervención pública como cambio en las condiciones de vida de una determinada población.

⁵ Diagnóstico de monitoreo de programas y políticas sociales. CONEVAL, 2016.

Construcción de objetivos con Enfoque de Resultados

¿Por qué es tan importante que los objetivos tengan Enfoque de Resultados? Supongamos que una escuela primaria se plantea como objetivo renovar las bancas. Aparentemente, esto es algo bueno para toda institución. Sin embargo, con el paso del tiempo, la escuela se da cuenta de que el rendimiento escolar de sus alumnos no ha mejorado significativamente por el cambio de las bancas. ¿A qué podría deberse este suceso?

El objetivo previo tiene enfoque de gestión, lo que implica que la escuela podría estar cumpliendo correctamente su objetivo, sin que eso necesariamente represente un resultado: renovar su infraestructura física no garantiza mejorar las condiciones educativas de sus miembros. Si esta escuela hubiera empezado por realizar un diagnóstico para detectar sus principales deficiencias, sería capaz de incorporar un objetivo que represente un cambio sustancial sobre la educación de sus alumnos. Por ejemplo, de haberse planteado un objetivo vinculado con la mejora en la calidad educativa o con la eficiencia terminal de estudios básicos de sus alumnos tendría más claridad sobre el resultado que busca lograr en una población determinada y, a partir de este punto, podría definir las estrategias, bienes y servicios pertinentes para ello, pero no al revés.

En el contexto de la política pública, **los resultados son más importantes que los medios**, bajo el marco de la ley y el respeto de los derechos humanos.

El Enfoque de Resultados en la Política Social

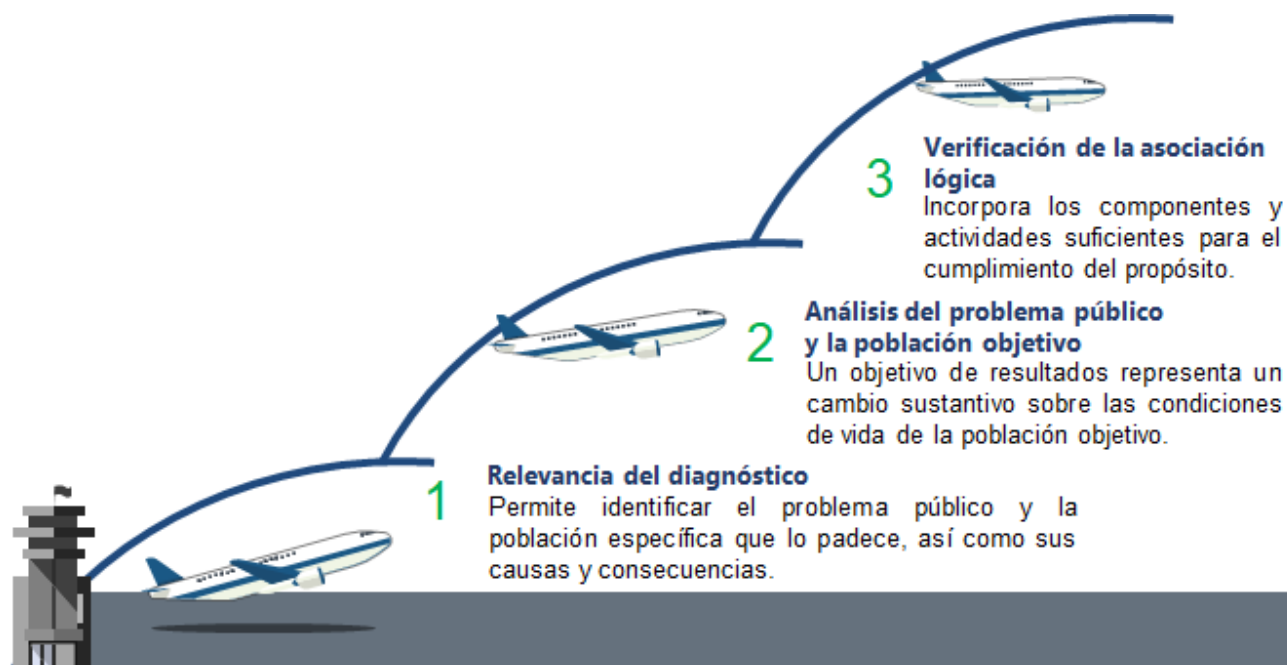
La política social no busca ser la solución de todos los problemas del país ni, mucho menos, ser el único mecanismo del Estado para combatir la pobreza y la desigualdad. Además de los programas sociales, la Federación se sirve de otros instrumentos fiscales, jurídicos y operativos para propiciar el desarrollo.

Por ello, es primordial que los programas sociales cuenten con objetivos muy claros, precisos y realistas al respecto de las problemáticas que busca resolver o mitigar y del estado de desarrollo al que busca llegar a través de la intervención gubernamental. En este sentido, los objetivos reflejan no solo una proyección de la situación esperada, sino que guían (a través de un esquema de medios y fines) la articulación de los programas sociales: desde las actividades y hasta sus contribuciones indirectas.

*“El punto es simple: hablar sobre los **problemas** del mundo sin hablar de algunas **soluciones accesibles** es el camino a la parálisis en lugar del **progreso**.”* Banerjee, A. y Duflo, E., 2012.

Este capítulo nos ayudará a entender, en primer lugar, cuál es la motivación de contar con un diagnóstico; en segundo lugar, cómo detectar y analizar el problema público y la población objetivo del programa y, en tercer lugar, cómo verificar la asociación lógica entre los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Figura 6. Pasos para la construcción de objetivos con Enfoque de Resultados



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Paso 1. Relevancia del diagnóstico

Todos hemos ido en alguna ocasión al médico, ¿qué es lo primero que éste les realiza a los pacientes? La respuesta es un diagnóstico clínico. Es decir, en primer lugar, si existe alguna problemática en el organismo, así como su ubicación, causas y consecuencias. Posteriormente, procede a determinar si es necesario algún tipo de intervención y cómo se llevaría a cabo dicho tratamiento. ¿Qué sucedería si el médico recetara algún medicamento sin conocimiento pleno sobre el malestar? Probablemente, el medicamento no resolvería la problemática o, en algunos casos, podría agravarla o generar nuevos padecimientos sobre el paciente.

El primer paso para diseñar cualquier intervención pública corresponde a la construcción de un diagnóstico, el cual se compone de información empírica al respecto de las problemáticas más importantes de un sector, región y grupo poblacional. Asimismo, aporta información sobre sus causas y consecuencias, así como sobre las diferentes alternativas existentes para mitigar o solucionar la problemática. De esta forma, nos permite conocer qué problemáticas existen, cómo y por qué surgen y generan consecuencias indirectas, en dónde se concentra, exactamente quiénes la padecen y, en algunos casos, cuándo se presenta con mayor relevancia o profundidad.

Paso 2. Análisis del problema público y la población objetivo

Diseñar una política pública tiene la misma lógica que el caso del ejemplo previo: una intervención pública mal diseñada podría significar un desperdicio del erario o, incluso, generar incentivos o escenarios adversos para la atención del problema público. El diagnóstico debe contener toda la información sobre la problemática, así como la población en donde se concentra con mayor profundidad o sobre la que representa efectos más importantes.

a) Identificación del problema público

Es preciso distinguir la diferencia entre un problema y un problema público: la intervención del Estado se justifica únicamente ante la persistencia del segundo. Un **problema público** es aquel que no solo tiene una dimensión pública o social sino que los agentes involucrados no pueden resolverlo por sus propios medios; en algunos casos, son problemas de coordinación que parten de incentivos mal alineados y, en otros casos, representan retos más arraigados que requieren de intervenciones integrales. Para que un objetivo represente correctamente un resultado, debe reflejar la solución del problema público identificado en el diagnóstico.

Para verificar si el objetivo atiende un problema público, es preciso preguntarse: **¿representa un cambio sustantivo sobre las condiciones de vida de la población objetivo?**

Cabe destacar que la ausencia de un bien o servicio no es un problema público, esta es una confusión común y que podría representar el pilar de un mal diagnóstico y, por lo tanto, de la construcción de objetivos sin enfoque de resultados. Por ejemplo, la ausencia de semáforo en una calle no representa un problema público per se, sino que podría ser solo una posible solución para la alta tasa de accidentes en una avenida. Mientras que el primero (semáforo) representa la falta de insumos o de bienes y servicios, el segundo simboliza una problemática que debe resolverse (alta tasa de accidentes).

Figura 7. Tipos de enfoque de objetivos de programas sociales



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

b) Identificación de la población objetivo

La **población objetivo** se refiere al grupo social en la que se concentra el problema público detectado en el diagnóstico y que será el foco de atención del programa: en la mayoría de los casos, se refiere a grupos históricamente discriminados, tales como mujeres, niñas y niños, adultos mayores, jóvenes, población indígena o con alguna discapacidad; sin embargo, se podría referir a cualquier conjunto de la población o área de atención. Es necesario que el objetivo se concentre exclusivamente sobre ese sector, de tal forma que no se difuminen los esfuerzos del programa o que una focalización incorrecta de recursos repercuta en que la problemática no se resuelva o se agrave. Asimismo, es necesario conocer los detalles sobre las condiciones de vida de la población objetivo para determinar qué clase de intervención sería efectiva.

Por ejemplo, la población rural tiene especial dificultad para acceder a servicios básicos en la vivienda: mientras que, en 2016, el 90.9% de la población urbana tenía

acceso a servicios de agua, luz, drenaje, etc., más de la mitad de la población rural (53.1%) carecía de dichas condiciones mínimas (CONEVAL, 2017).

Cualquier programa que persiga cambiar esta realidad tendrá que especificar en su objetivo a la población sobre la que plantea el cambio esperado; en este caso, a la población rural. De lo contrario, es probable que los esfuerzos del programa no lleguen a quienes deberían y que, por el contrario, su diseño y operación generen que otros sectores de la población con menor profundidad sobre la problemática accedan a sus recursos.

¿Qué tan específica o tan amplia debe ser la población objetivo? Depende del diagnóstico del problema, bien podría ser solo "población rural" o "niñas y niños de 0 a 5 años que habitan en zonas rurales", por ejemplo.

En resumen, un objetivo con enfoque de resultados debe comenzar por la definición de su población objetivo e incorporar el cambio esperado a partir de la intervención del programa social, mismo que debe reflejar la solución del problema público que atiende. A continuación, se muestra un esquema básico para la construcción de objetivos con enfoque de resultados.

Figura 8. Fórmula para la construcción de objetivos con enfoque de resultados



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

c) *Errores comunes en la construcción de objetivos de resultados*

Hay que evitar caer en errores comunes al momento de identificar la problemática pública y la población objetivo. Algunos de esos casos se ejemplifican a continuación, incorporando una propuesta de objetivo que representa correctamente una estructura con enfoque de resultados.

Cuadro 2. Errores comunes en la construcción de objetivos con enfoque de resultados

Errores Comunes	Ejemplo Incorrecto	Propuesta Correcta
Confundir la entrega de bienes y servicios con un resultado.	La niñez de entre 0 y 6 años de comunidades urbanas recibe desayunos nutritivos.	La niñez de entre 0 y 6 años de comunidades urbanas mejora su estado nutricional.
Mencionar los medios para la consecución de resultados como objetivo.	Los jóvenes menores de 29 años obtienen becas de educación superior para evitar la deserción escolar.	Los jóvenes menores de 29 años que cursan la educación superior terminan sus estudios.
Incorporar verbos que resten puntualidad al resultado.	Las empresas productivas del sector primario en comunidades rurales incentivan la generación de empleos formales.	Las empresas productivas del sector primario en comunidades rurales incrementan la generación de empleos formales.

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

La entrega de bienes y servicios, como se ha explicado anteriormente, no representa un resultado per se, sino que vale como medios en relación de otro fin. Por ello, es preciso identificar un resultado que refleje el cambio esperado sobre las condiciones de vida de la población objetivo. De la misma forma, el objetivo no debe incorporar información sobre los medios, sobre todo si se identifican como foco del propósito. En primer lugar, porque ya se ha argumentado que la entrega de los componentes no es un resultado y, en segundo lugar, debido a que los medios se identifican en los componentes, los cuales no deberían guiar la planeación del programa, sino que se encuentran en función de la consecución del resultado esperado. Finalmente, incorporar verbos como "incentivan",

“propician” o “promueven” limitan la precisión del resultado y lo vuelven ambiguo. Es decir, es fácil argumentar cualquier logro basado en que se “fomentó” a través de acciones, pero un resultado preciso resta gradualidad y se sustenta en un hipotético empírico.

Paso 3. Verificación de la asociación lógica

Una vez que el objetivo representa la solución de un problema público e incorpora a su población objetivo, corresponde verificar si los componentes del programa permiten llevar a cabo el propósito del programa. Para ello, estos elementos de la MIR deben reflejar acciones de producción, distribución y uso para cada causa del problema público identificado en el diagnóstico.

La **asociación lógica** se refiere a que los componentes del programa y que estos son necesarios y suficientes para llevar a cabo el propósito de este. ¿Por qué es importante considerar a los componentes de la MIR para la construcción de objetivos con enfoque de resultados? Porque un programa puede tener buenos objetivos de propósito y de fin, pero estos no serán posibles si la estructura operativa del programa no atiende correctamente a cada una de las causas del problema público.

Por ejemplo, supongamos un programa cuyo propósito es que “la población infantil de zonas rurales tiene acceso y termina la educación básica” cuenta únicamente con dos componentes: folletos informativos sobre la educación básica entregados y apoyos económicos para las escuelas de educación básica en zonas rurales otorgados.

El programa no brindará los resultados esperados, ya que no ataca a la problemática desde sus múltiples causas. Probablemente, los folletos permitan concientizar sobre la importancia de la educación y los recursos para escuelas sirvan para mejorar la infraestructura física o para capacitar al personal de recursos humanos de la escuela; sin embargo, muchas niñas y niños tal vez requieran de

becas o estímulos económicos para poder continuar con sus estudios, transporte e infraestructura pública para moverse de sus hogares a la escuela con seguridad, comedores que les permitan tener un estado nutricional óptimo para el desarrollo, entre otras necesidades de la población objetivo.

En este sentido, el programa debe incorporar una serie de componentes y actividades tales que este objetivo sea cumplido. No sirve de mucho que un programa tenga objetivos con enfoque de resultados, si no cuenta con los medios suficientes para alcanzar los resultados esperados. Por ello, la verificación de la asociación lógica es un paso sustancial no solo para la construcción de objetivos con enfoque de resultados, sino para que estos sean alcanzables a través del funcionamiento del programa.

El programa debe incorporar los **componentes necesarios y suficientes para alcanzar los resultados esperados**. Si el programa tiene menor capacidad de acción, debe replantear su propósito.

Construcción de indicadores con Enfoque de Resultados

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Una vez que se ha identificado la problemática pública que se buscará atender, se deben definir los indicadores que servirán para dar seguimiento al desempeño de estas problemáticas.

¿Qué pasos deben seguirse para construir indicadores con EdR?

En el apartado anterior, se definieron los casos en los cuales los objetivos deben orientarse a la solución de problemáticas concretas. En el caso de los programas, corresponde a los niveles de Fin y Propósito; por lo tanto, los indicadores asociados a estos objetivos deberán medir resultados.

Figura 9. Ejemplos de indicadores de Resultados y Gestión

Gestión	Resultados
<input type="checkbox"/> Porcentaje de niños menores de 5 años que asistieron a consultas médicas	<input type="checkbox"/> Tasa de mortalidad en niños menores de 5 años
<input type="checkbox"/> Porcentaje de suplementos alimenticios entregados a mujeres embarazadas en situación de desnutrición	<input type="checkbox"/> Porcentaje de mujeres embarazadas en situación de desnutrición
<input type="checkbox"/> Porcentaje de familias beneficiadas con acciones de mejoramiento a su vivienda	<input type="checkbox"/> Porcentaje de personas con carencia por calidad y espacios de la vivienda

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Como se observa en la figura anterior, los indicadores de gestión miden la entrega de bienes y servicios o las acciones que realiza el programa, pero no el resultado

una vez que fueron entregados estos bienes. Por ejemplo, ¿qué se espera una vez que a las mujeres embarazadas se les entregue los suplementos alimenticios?

Es importante mencionar que, si un indicador es de gestión, no implica que sea un mal indicador; estos indicadores son útiles para el monitoreo de los procesos del programa, pero no reflejan por sí mismos si se está observando un cambio en la población objetivo gracias a la intervención del programa.

Los indicadores con EdR son un caso particular donde deben tomarse en cuenta ciertos aspectos que garantizarán la permanencia de este enfoque. Los pasos más importantes se muestran en la siguiente figura:

Figura 10. Pasos para la construcción de indicadores con EdR



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Identificar factores relevantes: es necesario que se identifique los factores relevantes del objetivo de resultados que buscan medir para que efectivamente el indicador mida resultados.

Definición de características: una vez identificadas las variables que serán medidas, es necesario precisar la información del indicador, es decir, su nombre, definición y método de cálculo.

Búsqueda o diseño de fuentes de información: los indicadores de resultados normalmente tendrán fuentes de información externas pues las internas normalmente contienen información de la gestión, pero no de los resultados del programa o política. En caso de no contar con información para recuperar

información del indicador, deberá valorarse la factibilidad de diseñar una nueva fuente de información.

Elementos para el seguimiento de indicadores: para un correcto seguimiento de los indicadores, es necesario el adecuado establecimiento de su línea base y sus metas, el contar con ellos facilitará el seguimiento oportuno del desempeño de los indicadores.

Criterios mínimos de calidad: los indicadores de resultados, al igual que todos los indicadores de desempeño, deben cumplir con criterios mínimos de calidad (claridad, relevancia, monitoreabilidad y adecuación) para garantizar que la información sea precisa y ayude a la toma de decisiones.

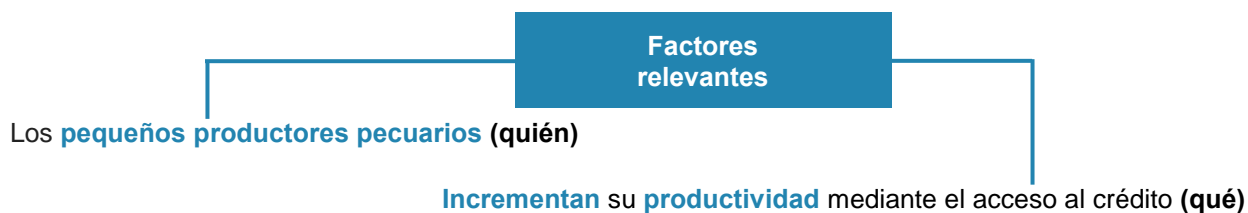
Criterios adicionales de calidad: los indicadores de resultados deben cumplir adicionalmente con dos criterios de calidad: pertinencia temática y factibilidad técnica, el cumplimiento de estos permite contar con indicadores apropiados para la medición de resultados.

A continuación, se explicarán con mayor detalle cada uno de los pasos para la construcción de los indicadores de resultados.

Paso 1. Identificar factores relevantes

Los indicadores de resultados usualmente están asociados a los niveles de Fin y Propósito en una MIR. Por ello, es importante que los indicadores midan los factores relevantes de estos. Los factores muestran qué y en quién se debe medir, identifican cuál es el resultado esperado y en quién se espera el logro.

Figura 11. Identificación de factores relevantes

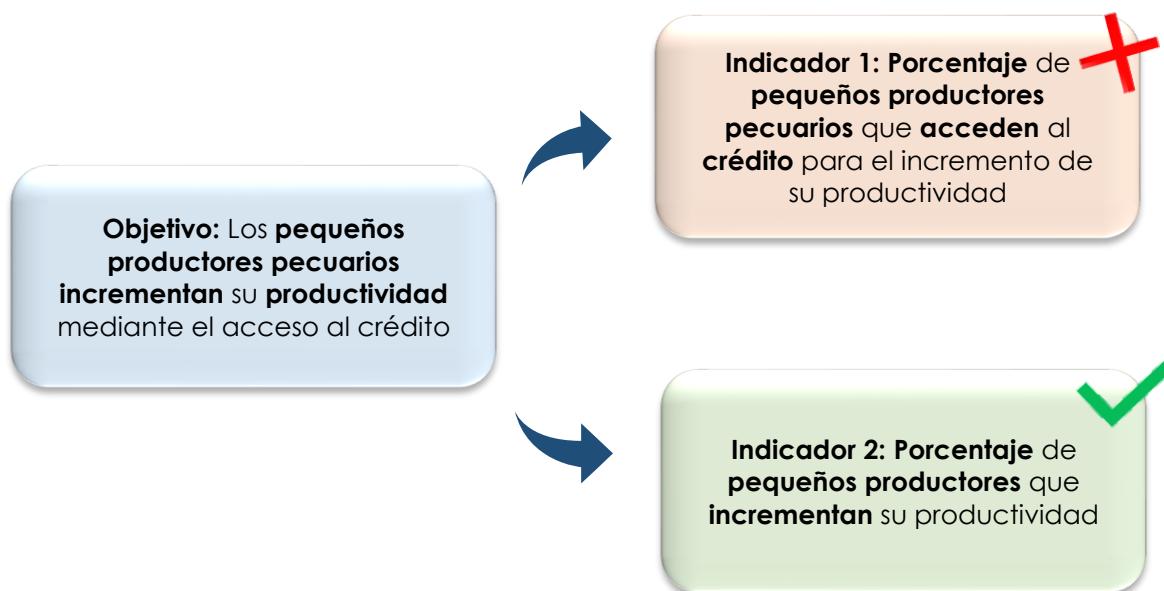


Fuente: Elaboración del CONEVAL.

En el ejemplo anterior, para la construcción de un indicador para el seguimiento de ese objetivo se deberá medir el incremento en la productividad de los pequeños productores pecuarios ya que estos son los factores relevantes del objetivo. Es común que en el mismo objetivo se especifique cómo se pretende lograr el resultado, lo cual, no debería de colocarse pues es algo que debe quedar claro a través de la lógica vertical de la MIR del programa; sin embargo, en caso de que el objetivo marque el cómo logrará su objetivo se debe prestar atención en medir el resultado y no el cómo. En la siguiente figura, se presenta un ejemplo.

Los factores relevantes identifican el **qué** se va a medir y en **quién** se va a medir.

Figura 12. Definición de indicadores



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

De acuerdo con los factores relevantes del objetivo, se debe medir el incremento en la productividad; en el caso del primer indicador, mide el acceso al crédito para el incremento de la productividad, pero los cambios en el indicador no reflejarán si realmente se está logrando el objetivo solo mide lo que se está entregado. El segundo indicador sí mide el cambio en la población, es decir, el resultado que busca el programa.

Los factores relevantes guiarán la selección de las variables que el indicador deberá medir. En el siguiente cuadro, se muestran ejemplos de identificación de factores relevantes.

Cuadro 3. Ejemplos de identificación de factores relevantes

Objetivo	¿Qué?	¿Quién?
Pequeños productores ganaderos incrementan su producción para el bienestar	Incrementan su producción	Pequeños productores ganaderos
Microempresarios aumentan sus ingresos	Aumentan sus ingresos	Microempresarios
Personas en situación de pobreza extrema mejoran su nutrición para la mejora de su estado de salud	Mejoran su nutrición	Personas en situación de pobreza extrema
Población indígena habitantes de zonas rurales disminuyen su carencia por acceso a la seguridad social	Disminuyen su carencia por acceso a la seguridad social	Población indígena habitantes de zonas rurales

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

En los ejemplos anteriores, se muestra la identificación de los factores relevantes de los objetivos. Los indicadores que se construirán deberán medir estos factores relevantes. Por ello, es importante que el objetivo se encuentre correctamente identificado y orientado a resultados, ya que así los factores relevantes tendrán este enfoque. Una vez identificados los factores relevantes, se pasará a buscar fuentes de información que alimenten el indicador.

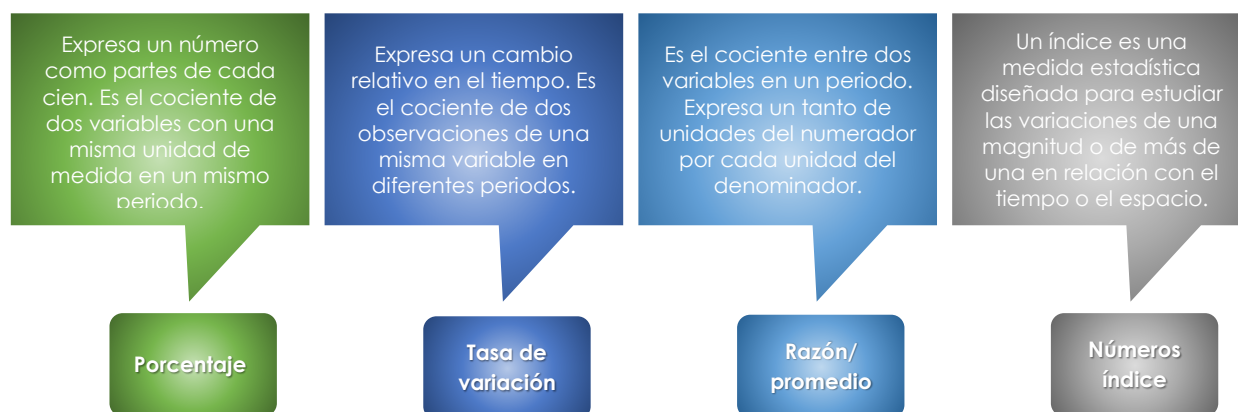
Paso 2. Definición de características

Una vez identificado el qué se va a medir es necesario definir la información del indicador, esta información consiste en el nombre del indicador, su definición y la fórmula de cálculo, poniendo atención en que exista

Un **indicador** debe estar expresado como la **relación** entre **dos o más variables**.

coherencia entre estos elementos. Lo primero que debe definirse es si el indicador será un porcentaje, una tasa de variación, razón o índice.

Figura 13. Métodos de cálculo



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Dependiendo de lo que aporte información más relevante, será el método que se elija y algunos pueden ser complementarios. Por ejemplo, si queremos conocer el avance en la temática de rezago educativo en población indígena, por un lado, es relevante saber el porcentaje de personas que están en esta situación y, por otro, una tasa de variación nos ayudaría a conocer su avance en el tiempo; ambos indicadores son relevantes para el monitoreo del indicador, por lo que para dar seguimiento a tal problemática pudieran utilizarse ambos.

Cuando se tiene claridad respecto de lo que medirá el indicador es necesario establecer su información. Primero, el nombre del indicador debe ser claro respecto a lo que se medirá; segundo, en la definición del indicador describir de forma sencilla lo que este mide, finalmente, la fórmula de cálculo debe expresarse matemáticamente, pero definiendo adecuadamente las variables utilizadas en la medición.

Paso 3. Búsqueda o diseño de fuentes de información

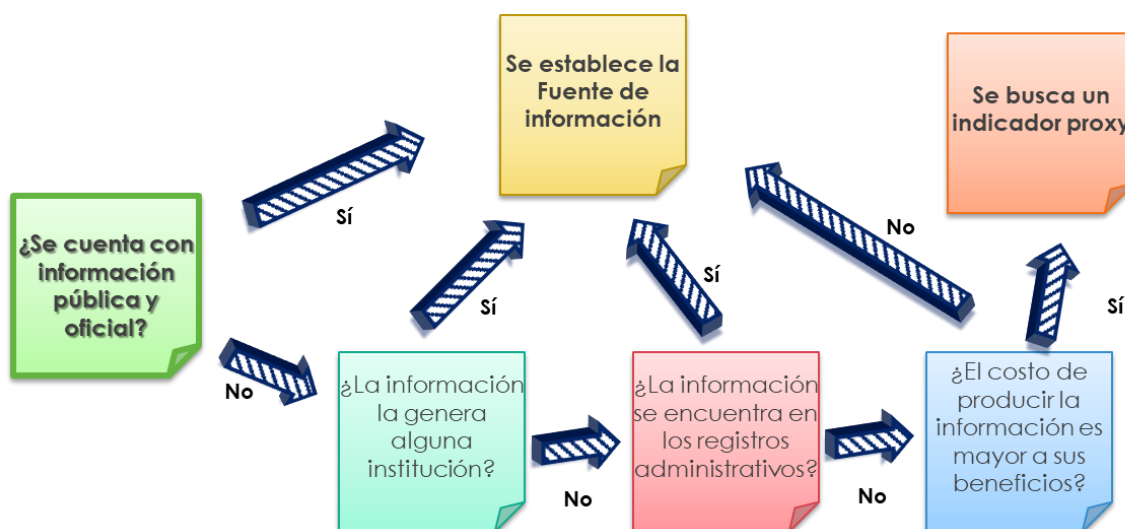
Cuando se ha definido el qué, en quién y cómo se va a medir, se deberá determinar de dónde se tomará la información para la construcción de los indicadores. En el caso de indicadores que miden resultados, se espera que

Las **fuentes** de **información** deben ser **precisas** e **inequívocas**.

las fuentes de información de las que se obtendrán los datos sean oficiales y públicas ya que se está hablando de grandes problemáticas.

A continuación, se presenta el diagrama de las preguntas que deben formularse en la búsqueda y definición de las fuentes de información.

Figura 14. Establecimiento de fuentes de información



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

El primer paso es saber si la información necesaria para la construcción del indicador es pública y proviene de una fuente oficial; en caso de que la respuesta sea afirmativa, esta fuente será la que sirva para alimentar el indicador. En caso de que no sea posible encontrar información pública y oficial, es conveniente investigar si alguna institución genera la información que se necesita; si es así, será necesario solicitarla cada que deba calcularse el indicador.

Si no hay información disponible para la construcción del indicador, deberá valorarse si los registros administrativos de la dependencia, entidad o programa contienen los datos necesarios para que, a través de ellos, sea posible realizar el cálculo del indicador. En caso de que se decida utilizar los registros administrativos, es importante que estos se sistematicen para un mejor manejo de la información y que esta sea accesible a todo aquel que deseé conocerla.

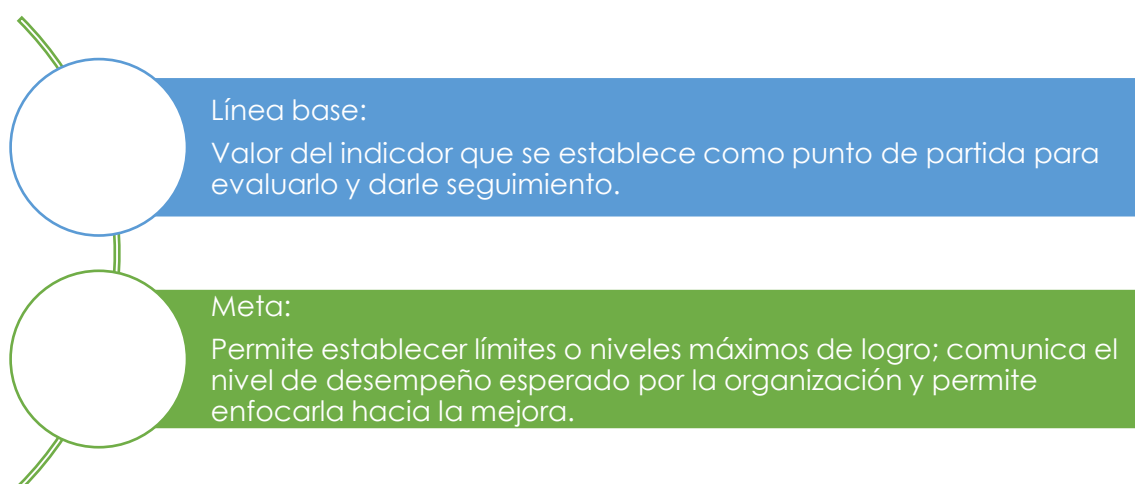
Si los registros administrativos no son suficientes para la construcción del indicador, es necesario valorar si el costo de producir la información es mayor a sus beneficios. Si el costo para producir la información es menor a los beneficios, se optará por

generar un mecanismo para la obtención de la información; pero, si el costo es muy alto, se deberá buscar un indicador proxy para la medición del objetivo.

Paso 4. Elementos para el seguimiento de los indicadores

La definición de la línea base del indicador y su meta son fundamentales para llevar a cabo un correcto seguimiento de este.

Figura 15. Definición línea base y meta



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Todas las problemáticas tienen un punto de partida y un punto al que se pretende llegar en determinado tiempo. Para poder conocer el desempeño de los indicadores, es necesario conocer estos puntos y que exista coherencia entre ellos. Por ejemplo, si una persona se propone bajar de peso y, en este momento, pesa 85 kilos, ese dato es su línea base por lo que se espera que su meta al terminar el año sea inferior a este peso, ya que sería ilógico plantear una meta superior o igual a 85.

Es importante que exista **coherencia** entre la **línea base** del indicador y la **meta** de este.

Considerando este ejemplo ¿sería realista que esta persona se proponga pesar 50 kilos después de un mes? Es casi imposible que lo logre, por otro lado, ¿es probable

que cumpla su meta si se propone bajar 1 kilo en un mes? Seguramente lo logrará con facilidad, pero su meta fue demasiado laxa por lo que no será necesario un gran esfuerzo para su logro. Las metas deben ser realistas pero retadoras considerando las capacidades de los programas y el contexto en el que se desenvuelve el programa.

Paso 5. Criterios mínimos de calidad

Cuando se tiene definido el indicador es necesario verificar que este cumpla con los criterios mínimos de calidad, esto facilitará el seguimiento de los indicadores, los criterios mínimos son:

Todos los indicadores deben ser **claros, relevantes, monitoreables** y **adecuados.**

Figura 16. Criterios mínimos de calidad de los indicadores



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

- a) Claridad: el cumplimiento de este criterio implica que cualquier persona ajena al programa no tiene dudas respecto de lo que el indicador mide y

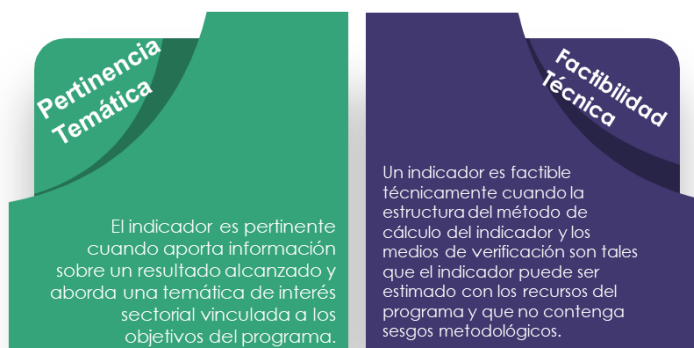
que exista coherencia entre el nombre del indicador y su método de cálculo.

- b) Relevancia: el criterio se relaciona directamente con el primer paso para la construcción de los indicadores que es la identificación de los factores relevantes. Si un indicador mide efectivamente lo que se establece el objetivo al que se encuentra asociado, es relevante para su seguimiento.
- c) Monitoreabilidad: este criterio hace referencia a la posibilidad de que cualquier persona pueda acceder a la información para la verificación del indicador; por ello, los indicadores deben tener medios de verificación claros, de fácil acceso y preferentemente públicos.
- d) Adecuación: el cumplimiento del criterio se da cuando la interpretación del indicador es homogénea, dado que sus elementos son coherentes entre sí; por ejemplo, su línea base y meta guardan coherencia considerando el comportamiento esperado del indicador.

Paso 6. Criterios adicionales de calidad

Los criterios adicionales de calidad son aquellos que deben cumplir los indicadores de resultados, estos criterios son: pertinencia temática y factibilidad técnica.

Figura 17. Criterios adicionales de calidad de los indicadores de resultados



Fuente: Elaboración del CONNEVAL.

El criterio de pertinencia temática hace referencia a que el indicador mida un resultado, si el indicador está asociado a un objetivo que mide resultados el indicador debería medir estos resultados. Los indicadores pertinentes temáticamente permiten el monitoreo de la problemática a la cual el programa está atendiendo.

Los criterios de **pertinencia temática** y **factibilidad técnica** son criterios adicionales de **calidad** que deben cumplir los **indicadores de resultados**.

Por otro lado, la factibilidad técnica implica, en primer lugar, que el programa cuenta con los recursos (humanos, financieros, materiales, de información, entre otros) que permiten estimar de forma efectiva el indicador. En segundo lugar, un indicador factible técnicamente no contiene sesgos metodológicos en su estimación que puedan ocasionar que no proporcione la información que se pretende obtener con su estimación.

Estos pasos son los mínimos necesarios que deben considerarse en la construcción de indicadores de resultados, construir indicadores que midan efectivamente el avance en la solución de una problemática permite una mejor toma de decisiones de política pública. En el siguiente capítulo, se mostrará un ejemplo sobre cómo se debe construir objetivos e indicadores de resultados.

Ejemplo práctico de construcción de objetivos e indicadores de resultados

Supongamos que se está diseñando un programa para la atención de población indígena. De acuerdo con lo expuesto, se seguirán los pasos para construir sus objetivos e indicadores con EdR.

Construcción de objetivo con EdR

1. Relevancia del diagnóstico

El primer paso es revisar el diagnóstico correspondiente, en este caso observaremos las cifras de pobreza de la población indígena. Se identifica que, hasta 2016, el 30.5% de esta población tenía carencia por acceso a la alimentación, lo cual, resalta si se compara con la población no indígena donde el 19% de ellos se encuentran en esta carencia.

2. Análisis del problema público y población objetivo

Derivado del diagnóstico podemos identificar que el problema público es que cerca de un tercio de la población indígena presenta carencia por acceso a la alimentación, es decir, no cuentan con acceso a alimentos suficientes para satisfacer sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana, lo que se resume en la siguiente característica:

- Presenten un grado de inseguridad alimentaria moderado o severo, o presenten limitación en el consumo de alimentos.⁶

Por lo tanto, siguiendo la fórmula para la construcción del objetivo tendríamos lo siguiente:

⁶ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México (tercera edición). Ciudad de México: CONEVAL, 2019.

Población indígena con carencia por acceso a la alimentación

Población objetivo

cuenta con seguridad alimentaria

Resultado esperado

3. Verificación de la asociación lógica

En este paso, el programa debe verificar si los bienes y servicios son los suficientes y necesarios para el logro del objetivo. Por ejemplo, supongamos que para atender la problemática se decide otorgar una transferencia monetaria a esta población. Es algo necesario pero tal vez no suficiente si se quiere tener un resultado sostenible en el tiempo, tal vez, además sea necesario garantizar la disponibilidad y calidad de los alimentos, así como su correcta adecuación a las preferencias dietéticas de las comunidades con mayor población indígena para que efectivamente pueda garantizarse la superación de la problemática.

Construcción de indicadores con EdR

1. Identificar factores relevantes

Dado el ejemplo anterior, es necesario identificar los factores relevantes del objetivo para saber qué es lo que se medirá.

Población indígena con carencia por acceso a la alimentación

Quién

cuenta con seguridad alimentaria

Qué

2. Definición de características

Una vez que se ha determinado lo que se medirá, se debe definir la información del indicador: nombre, definición y método de cálculo.

Nombre del indicador: Tasa de variación de la población indígena con carencia por acceso a la alimentación

Definición: El indicador mide la variación de la población indígena que presentaba carencia por acceso a la alimentación, es decir, sin seguridad alimentaria.

Método de cálculo: $((\text{Población indígena con carencia por acceso a la alimentación en el año } t / \text{Población indígena con carencia por acceso a la alimentación en el año } t-2) - 1) \times 100$.

3. Búsqueda a diseño de fuentes de información

El siguiente paso es verificar la existencia de fuentes de información para la construcción del indicador. En este caso, la población indígena que presenta la carencia se puede obtener a través de la medición multidimensional de la pobreza de CONEVAL. Idealmente se debería contar con un indicador que mida la proporción de las personas que se encontraban con la carencia que salieron de esta, sin embargo, es un poco más complejo de conocer y sería necesario contar con los medios para asegurar que se pueda obtener esa información, seguramente sería necesario levantar una encuesta en campo, o llevar un registro o censo.

4. Elementos para el seguimiento de los indicadores

Una vez que se tiene el indicador que dará seguimiento al objetivo es necesario definir su línea base y su meta. El último dato respecto de la población indígena con carencia por acceso a la alimentación es el correspondiente a 2016: -24.09, por lo tanto, este será el punto de partida.

Para la construcción de la meta es necesario ver los datos históricos del indicador:

Cuadro 4. Tasa de variación de la población indígena con carencia por acceso a la alimentación.

2012	2014	2016
-13.39	17.97	-24.09

Fuente: Elaboración del CONEVAL con datos de la medición multidimensional de la pobreza.

Si observamos la información del indicador, sería poco realista poner como meta que, en 2018, la tasa de variación fuera -40, pues, dada la información histórica del indicador, esto es poco probable. Caso contrario sería decir que la meta es -10 pues es muy poco retadora. El programa debería valorar, a partir de sus capacidades, cuál es una meta retadora y realista para el indicador; por ejemplo, -20 se considera una meta realista y retadora.

5. Criterios mínimos de calidad

El siguiente paso es la verificación de los criterios mínimos de calidad que debe cumplir el indicador.

Cuadro 5. Cumplimiento de criterios mínimos de calidad

Criterio	Cumplimiento	Justificación
Claridad	✓	El indicador es claro pues no deja dudas sobre lo que se pretende medir.
Relevancia	✓	El indicador es relevante pues permite monitorear el objetivo al que se encuentra asociado.

Monitoreabilidad	✓	El indicador es monitoreable pues la información puede ser consultada por cualquier persona ya que es pública (medición de pobreza del CONEVAL).
Adecuación	✓	El indicador es adecuado pues permite a cualquier persona emitir un juicio respecto al desempeño del programa.

Fuente: Elaboración del CONEVAL con datos de la medición multidimensional de la pobreza.

6. Criterios adicionales de calidad

Finalmente, debe verificarse si el indicador cumple con los criterios adicionales de calidad.

Cuadro 6. Cumplimiento de criterios adicionales de calidad

Criterio	Cumplimiento	Justificación
Pertinencia temática	✓	El indicador es pertinente pues mide un cambio en las condiciones de vida de la población.
Factibilidad técnica	✓	El indicador es factible pues proviene de una fuente externa confiable lo que no es necesario el uso de recursos adicionales y su construcción no contiene sesgos metodológicos pues la metodología cuenta con el suficiente rigor técnico.

Fuente: Elaboración del CONEVAL con datos de la medición multidimensional de la pobreza.

Bibliografía

Banerjee, A. y Duflo, E. (2012). *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. New York, N.Y.: Public Affairs.

CONEVAL (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México, D.F.: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA PARA LA ELABORACION DE MATRIZ DE INDICADORES.pdf>

CONEVAL (2014). *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*. México, D.F.: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA APROBACION DE INDICADORES.pdf>

CONEVAL (2016). *Diagnóstico de monitoreo de programas y políticas sociales 2016: Hacia un seguimiento con enfoque de resultados*. México, D.F.: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/%E2%80%8B%E2%80%8BDiagnostico-de-monitoreo-de-programas-y-politicas-sociales-2016.pdf>

CONEVAL (2017). *Medición de la Pobreza*. México, D.F.: CONEVAL. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx

CONEVAL (2017). *¿Qué resultados buscan lograr los programas sociales en México? Informe de enfoque de resultados 2017*. México, D.F.: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Informe-de-Enfoque-de-Resultados-2017.pdf>

GIZ (2016). *Fiscalización y calidad del gasto público en América Latina y el Caribe*. México, D.F.: Agencia GIZ San Salvador. Disponible en: <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2017/04/Calidad-del-gasto-publico-WEB.pdf>

México. *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2015. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf

SHCP (2007). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México, D.F.: SHCP. Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

SHCP (2008). *Sistema de Evaluación del Desempeño*. México, D.F.: SHCP. Disponible en: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/DirectricesSED.html>