

## Guía metodológica para la elaboración de Indicadores: Resumen Ejecutivo - Julio 2017

### I. Introducción

En aras de mejorar la calidad de la gestión pública es necesario establecer un proceso cuantificable, en el cual se establezcan metas que permitan llevar oportunamente el control de los avances realizados y resultados obtenidos.

En el accionar institucional es trascendental fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir los programas y proyectos desarrollados, de modo que se cuente con sistemas de indicadores a nivel macro y herramientas a nivel micro que permitan mejorar la recolección de la información día a día.

Por lo anterior se presenta una guía como herramienta básica para entender la importancia de los indicadores, su planteamiento y especificación, tomando como punto de partida el concepto de medición para su desarrollo conceptual.

### II. Información, planeación y evaluación

#### 2.1 Importancia y usos de la información

Los datos corresponden a unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, no obstante, fuera de un contexto carecen de sentido informativo. Así mismo, la información es un conjunto de datos que ya fueron ordenados y procesados para mejorar la comprensión de los mismos, aportando nuevos conocimientos a un individuo o un sistema para un tema en particular, materia o fenómeno específico, siendo esta su principal característica.

Resulta pertinente recolectar datos y analizar información que sea relevante para una institución, proceso o fenómeno. Asegurándose de que los análisis se están realizando con la mejor información disponible, ya que con base en ello se puede proponer soluciones a problemas, tomar decisiones o determinar alternativas que respondan o se adapten a las necesidades que intenten ser resueltas en un momento específico en el tiempo.

#### 2.2 Planeación y evaluación

Los planes estratégicos integran mecanismos de medición que permiten aclarar lo que la institución desea conseguir y la manera en la cual lo va a conseguir. Los procesos detallados se plasman en un documento que orientan la marcha de la gestión institucional, transformando los proyectos en acciones. Además, busca el trabajo conjunto de todos los colaboradores para resolver los problemas y aprovechar

las oportunidades, en este proceso permiten observar el grado en el que las actividades planteadas alcanzan el proceso propuesto.

### *2.3 ¿Por qué es importante entender las actividades institucionales?*

Conocer la estructura institucional permite identificar las áreas que tienen necesidades y que podrían afectar la eficiencia de los procesos o calidad de los productos generados. También identifica la ubicación de los recursos humanos y materiales, todos los procesos que se realizan y los respectivos encargados, así como actualizar conocimiento y mejorar los procesos a partir de recomendaciones de análisis previos.

### *2.4 Medidas de desempeño clave*

Los tomadores de decisiones son los encargados de definir lo que es relevante medir, en términos de las dimensiones del desempeño. En general son utilizados los indicadores de eficacia y eficiencia, sin embargo, depende de las mismas características de la Institución el tipo de indicadores, así como la cantidad de indicadores que se definan.

En este aspecto, no es posible definir un número puntual de indicadores como idóneo, la cantidad de indicadores dependerá de los objetivos que fueron planteados por la Institución para el seguimiento y evaluación de las actividades que ésta desempeña.

### *2.5 Referentes comparativos*

Los referentes comparativos se asocian a las metas planteadas para alcanzar los objetivos que se pretenden medir, y que responden al marco estratégico de la institución, su importancia radica en que permiten plasmar un punto de partida que sea alcanzable y realista.

## **III. Generalidades sobre los indicadores**

### *3.1 ¿Qué es un indicador?*

Según la Real Academia Española, la palabra indicador proviene del latín “Indicare” que significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”, su significado se resume en “que indica o sirve para indicar. Son señales. Son instrumentos destinados a simplificar, medir y comunicar acontecimientos complejos o tendencias.”

Por otra parte, en el manual de calidad del Tribunal Supremo de Elecciones se señala que un indicador es una “herramienta que establece una relación entre dos o más datos para entregar información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o

resultados) en la entrega de productos o servicios generados, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.” (pág. 13)

### 3.2 ¿Para qué se usan los indicadores?

Los indicadores brindan información cualitativa y cuantitativa que permea en diferentes áreas, la frecuencia de medición establecida se emplea para monitorear y evaluar actividades, procesos, bienes, servicios, planes, programas, proyectos y políticas, brindar información para la toma de decisiones, mejorar la gestión y establecer compromisos de desempeño de la institución, rendir cuentas, apoyar el proceso de formulación de políticas.

### 3.3 ¿Por qué es importante definir los indicadores?

Los indicadores conforman el pilar para la toma de decisiones en las instituciones, por ello tienen un papel importante en la ejecución de actividades, así como cumplimiento de objetivos y funciones.

### 3.4 Identificación de aspectos relevantes para ser medidos

Actualmente existe la tendencia generalizada a “medirlo todo” con el fin de reducir la incertidumbre en los procesos; sin embargo, esto sería reconocer los mecanismos de medición como simples procesos de recolección de datos. El investigador debe identificar cuáles son los productos estratégicos de la institución (recurso humano, presupuesto, demanda, responsabilidad institucional) y por tanto los objetivos que deben ser evaluados. Las aristas en las cuales resulta relevante medir el desempeño corresponden a:

- a. **Proceso:** actividades vinculadas a la producción de bienes y servicios, necesarias para generar los productos finales de la institución.
- b. **Producto:** bienes y/o servicios públicos producidos por la institución para cumplir con su misión.
- c. **Resultado:** contribución a la solución de un problema o necesidad.
- d. **Impacto:** representan un cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo.

### 3.5 Establecimiento de metas

La meta es una expresión concreta y verificable de los logros que se planean alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación al objetivo previamente definido. Los criterios técnicos y preguntas orientadoras que ayudan en la definición de una meta son:

- ¿Cuánto?: se refiere a la cuantificación de lo que se pretende lograr.
- ¿Relación?: la meta debe estar definida en función del objetivo.

- Independencia: el cumplimiento no está sujeto a otras dependencias o factores externos.

### 3.6 Importancia de la línea base

La línea base es la “primer foto” que permite conocer cómo se están ejecutando los procesos en un momento específico, es un punto de partida para al accionar institucional, además a partir de éste se plantean mejoras o controles de seguimiento en aras de alcanzar calidad. Su registro debe ser obligatorio. En caso de que el indicador sea completamente nuevo y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base la primera medición alcanzada, y se indicará que el valor base no estaba disponible.

### 3.7 Importancia del seguimiento de los indicadores

Se destacan los siguientes aspectos:

<b>3.7.1 Medición y evaluación</b>	<b>3.7.2 Retroalimentación</b>	<b>3.7.3 Medidas correctivas</b>
<p>En la medición se generan registros que permiten conocer el cumplimiento de objetivos institucionales. La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas durante el periodo de ejecución o al finalizar dicho periodo.</p>	<p>Los resultados de las evaluaciones se deben comunicar a los encargados y superiores, a fin de que estén informados respecto a lo programado y en caso de ser necesario se especifiquen las correspondientes medidas correctivas.</p>	<p>En caso de identificar fallos en el proceso, los registros de seguimiento dan fundamentos cuantitativos para facilitar la toma de decisiones y dar propuestas de manera más acertada, como cambios en los programas, cambio en las metas, nuevas asignaciones o recortes de los recursos presupuestarios, revisión de las tareas contenidas en los programas, etc.</p>

### 3.8 Características de un indicador

Cuando se generan indicadores, se espera que cumplan con las siguientes características:

ID	Característica	Descripción
1	<i>Claridad</i>	Los indicadores deben ser comprensibles, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o los tomen como referencia. Para ello es necesaria una buena definición de las variables que se consideran en el cálculo así como la unidad de medida utilizada.
2	<i>Comunicación</i>	Los indicadores deben ser capaces de transmitir información acerca del tema de interés para la toma de decisiones.
3	<i>Costo – beneficio</i>	El costo de calcular los indicadores definidos debe ser razonable a través del tiempo.

		La elaboración del indicador no deber estar condicionada a la inversión requerida para su estimación, de esta manera debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios, así como la relevancia de la medición.
4	<i>Disponibilidad</i>	Los indicadores deben estar disponibles a través del tiempo de modo que puedan ser utilizados por varios años, y así comparar la situación actual respecto a patrones históricos.
5	<i>No redundancia</i>	Cada indicador evalúa un aspecto específico y único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. No debe existir más de un indicador que haga referencia a la misma característica, variable o proceso dentro de la Institución.
6	<i>Oportunos</i>	La información debe ser obtenida tiempo real, de forma adecuada y oportuna, cuando el resultado es relevante. De manera que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten los resultados de forma irreversible.
7	<i>Relevante</i>	Los indicadores calculados deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos o servicios de interés ejecutados en la Institución.
8	<i>Sensible</i>	Los indicadores deben ser capaces de reflejar los cambios que se presentan en el tiempo.
9	<i>Simplicidad</i>	La recolección y procesamiento de la información que conforma los indicadores debe ser simple. El indicador debe medir una única dimensión.
10	<i>Transparentes y verificables</i>	El cálculo del indicador debe estar adecuadamente documentado en caso de que se desee comprobar su metodología y veracidad, es decir, el método por el que se ha alcanzado dicho indicador. El indicador debe ser exacto en cuanto a su metodología establecida, de modo que se obtenga la misma conclusión aun cuando la medición sea llevada a cabo por distintas personas, en circunstancias similares.

### 3.9 Tipos de indicadores

#### 3.9.1 Eficacia

Llevan de forma inherente la definición de los objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema de información que permita informar a los encargados los aspectos básicos del programa o la gestión evaluada, es decir, estos miden lo ejecutado en relación a lo programado, pero sin referirse al costo.

Ejemplo: Porcentaje de campañas de comunicación realizados:

$$\frac{\text{Cantidad de campañas de comunicación realizadas}}{\text{Total de campañas programadas}} * 100$$

### 3.9.2 Eficiencia

Miden la relación entre los productos finales generados con respecto a los insumos utilizados, el control de los recursos o las entradas del proceso; específicamente la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento.

Ejemplo: Cantidad promedio de inspecciones realizadas por inspector:

$$\frac{\text{Número de inspecciones}}{\text{Total de inspectores}}$$

### 3.9.3 Economía

Permiten medir la capacidad institucional de las entidades para producir, administrar, focalizar y movilizar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados.

Ejemplo: Porcentaje de gastos de remodelaciones ejecutadas:

$$\frac{\text{Gasto en remodelaciones ejecutado}}{\text{Gasto en remodelaciones programado}} * 100$$

### 3.9.4 Calidad

Es medida directamente sobre el bien o el servicio ofrecido por la entidad, evaluando aspectos como las características y atributos fundamentales del mismo, el grado de satisfacción del usuario.

Ejemplo: Tiempo promedio para resolver el trámite de solicitud de TIM:

$$\frac{\text{Sumatoria tiempo de resolución menos tiempo de solicitud de TIM}}{\text{Total de usuarios que solicitaron el servicio de TIM}}$$

## IV. Proceso para la construcción de indicadores

En este capítulo se detallan los lineamientos a seguir para realizar la construcción de un indicador.

### 4.1 Requerimientos en la construcción de indicadores

Algunos de los requisitos para la construcción de indicadores son:

- a. Recolectar los datos de la misma fuente para evitar sesgos causados por efectos de cambios en la metodología de la medición.

- b. Verificar en la fuente habitual que los datos suministrados sigan la misma metodología. Los cambios metodológicos pueden hacer incomparables los resultados estadísticos.
- c. Aclarar si los datos en cada periodo recolectado son provisionales o definitivos.
- d. Cuando los datos constituyen series temporales de información, se deben evaluar los cambios significativos entre un periodo y otro, con el fin de establecer la causa o justificación que sustente el cambio.

#### 4.2 Objetivos del indicador

El indicador debe estar asociado a un objetivo. Así mismo, si el objetivo no está bien definido el indicador tampoco lo estará.

#### 4.3 Documentación del indicador

Toda la información referente a los indicadores debe estar respaldada y documentada en caso de que se realicen consultas o eventuales auditorías.

#### 4.4 ¿Cómo construir indicadores?

##### 4.4.1 Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

La Misión, Visión y Objetivos son las definiciones estratégicas que comúnmente se establecen a la hora de generar un procedimiento y que contribuyen a la hora de establecer una posible medición.

Diagrama 1 Preguntas orientadoras y criterios técnicos para establecer un modelo básico de planificación estratégica

<p>¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quiénes? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos?</p>	<p><i>Misión:</i> descripción concisa y clara de la razón de ser de la Entidad, propósito fundamental. <i>Visión:</i> se refiere a cómo quiere ser reconocida la organización</p>
<p>¿Dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr?</p>	<p><b>Objetivos estratégicos:</b> logros que espera la Entidad para cumplir con su misión. Deben ser claros, realista, desafiantes y congruentes entre sí.</p>
<p>¿Cómo llegaremos?</p>	<p><b>Estrategias:</b> plan de acción para implementar los Objetivos Estratégicos y determinar el presupuesto.</p>
<p>¿Cómo mediremos el desempeño logrado?</p>	<p><b>Indicadores:</b> para medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.4 Formas de expresión de un indicador (Ver anexo)

##### 4.4.4.1 Porcentaje

Un porcentaje es el cociente que se obtiene de dividir un subconjunto del conjunto total de elementos entre el conjunto total de elementos y se multiplica por 100.

##### 4.4.4.2 Promedio – razón

Se entiende como razón, aquellos cocientes que resultan de dividir dos conjuntos o subconjuntos distintos que no tienen elementos comunes, para un cierto periodo. El promedio es un caso particular de la razón.

##### 4.4.4.3 Tasas de variación

En indicador de tasa de variación corresponden a la medición de una misma variable, pero en periodos diferentes.

El cálculo se establece bajo una operación de adición, a una cifra base (última medición) se agregan los avances reportados con el objetivo de actualizar el dato original. A este valor se le resta el valor del año base y se divide entre el año base.

##### 4.4.4.4 Índices

Los índices son indicadores estadísticos más complejos, compuesto por un conjunto de variables, incluso por varios indicadores.

Algunos índices son utilizados por instituciones nacionales e internacionales, en las que su metodología se especificó bajo consenso metodológico. Ejemplos de índices son: el Índice de Desarrollo Humano y el Índice de Pobreza.

#### 4.5 Validar los indicadores

Para la validación de los indicadores se verifica el cumplimiento de los siguientes aspectos:

**4.5.1 Relevancia:** refleja la dimensión importante del logro del objetivo, no lo mide todo. Debe ser una medición que permita verificar el cumplimiento de la misión y del objetivo de la dependencia. Pregunta orientadora: ¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?

**4.5.2 Pertinencia:** mide lo que se quiere evaluar. La variable que se mide es importante para mejorar el desempeño. Pregunta orientadora: ¿Hay dudas respecto de qué se está midiendo?

*4.5.3 Independencia:* su cumplimiento no depende de factores externos a la dependencia. Pregunta orientadora: ¿Los resultados dependen de la Unidad administrativa?

*4.5.4 Confiabilidad:* los datos utilizados son suficientes y demostrables. Debe quedar clara la fuente de datos sobre la cual verificar el cumplimiento. Pregunta orientadora: ¿Se encuentra la información disponible?

*4.5.5 Homogeneidad:* se utiliza la misma unidad de medida en su construcción y medición. Pregunta orientadora: ¿Utiliza la misma unidad de medida que la meta?

*4.5.6 Costos razonables:* la información necesaria para generar el indicador está disponible a un costo razonable. Pregunta orientadora: ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

#### *4.6 Interpretación de los indicadores*

Para la interpretación de los indicadores es preciso mencionar que luego de la evaluación del indicador es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta.

- Tendencia a la Maximización: Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo
- Tendencia a la Minimización: Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo.

#### *4.7 Comunicación de los resultados*

Es necesario enfocar la comunicación de acuerdo a los interesados, por ejemplo, si los resultados están orientados a la rendición de cuentas a la ciudadanía, su presentación exige en lo posible un componente educativo, un lenguaje sencillo y entendible, para que puedan cumplirse con las expectativas de dichos usuarios frente a la información suministrada. Si los informes se dirigen a la Alta Dirección o Gerencia requieren una mayor formalidad y detalle, aunado a la periodicidad definida.

Es importante precisar además que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige.

Finalmente, se recomienda trabajar baterías de indicadores, de modo que se pueda realizar un análisis del desempeño y de ser necesario, aplicar las medidas correctivas respectivas a las áreas o dependencias involucradas.

#### *4.8 Problemas comunes en la elaboración de los indicadores*

Algunas de las principales dificultades para la ejecución correcta de los indicadores son, según CEPAL (2005):

- a. Definición compleja o contradictoria de objetivos, así como objetivos múltiples.
- b. La ausencia de objetivos pertinentes y medibles.
- c. La ausencia de relación entre los objetivos globales y específicos.
- d. Inexperiencia de los funcionarios tanto en el diseño como en la utilización de las medidas de desempeño.
- e. Falta de competencia de contables más allá de una formación tradicional.
- f. Ausencia de interés en la utilización de los altos funcionarios.
- g. Ausencia de medios para llenar los sistemas de información necesaria.
- h. Costo de las medidas de desempeño.
- i. Complejidad del trabajo al integrar y sintetizar rápida y eficazmente las numerosas fuentes de los datos.

#### 4.8.1 ¿Cómo debilitar un sistema de indicadores?

Algunos de los aspectos que quebrantan la estabilidad de un sistema de indicadores se mencionan a continuación:

- a. Gestionar sólo mediante buenas intenciones (“hacer nuestro mejor esfuerzo...”).
- b. Medir actividades y no resultados (visitas, pero no facturado...).
- c. Ausencia de consecuencias al no alcanzar metas o “consecuencias invertidas”.
- d. Indicadores y sistemas cambian todo el tiempo: nerviosismo sistémico.
- e. Indicadores autocomplacientes ignorar los “retos”.
- f. Saturación: manejar demasiados indicadores, tendencia a medirlo todo.
- g. Indicadores inmedibles o que consumen mucho tiempo del gestor.
- h. Medir de acuerdo a la información disponible, descuidando la medición de los aspectos relevantes.
- i. Asociarlos con metas, pero no verlos como herramientas de diagnóstico.

## V. Ficha técnica del indicador

La ficha técnica es un documento que presenta de manera resumida la información del indicador, su finalidad es que el lector conozca los principales aspectos descriptivos y metodológicos y que le permita a su vez realizar un seguimiento. Los componentes de la ficha técnica de un indicador son:

### *5.1 Nombre del indicador*

Es la expresión verbal que identifica al indicador, así como lo que se desea medir. Se recomienda un nombre único, claro, corto (máx. 10 palabras), preciso y auto explicativo, no debe incluir verbos en infinitivo, además debe permitir identificar si su evolución será ascendente o descendente.

### *5.2 Descripción del indicador*

Es la explicación conceptual de cada uno de los términos que conforman el indicador, así como una breve explicación de lo que representa el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula del indicador. No debe repetir la información especificada en el nombre del indicador ni en la fórmula del indicador. Se recomienda no rebasar más de 240 caracteres incluyendo espacios.

### *5.3 Objetivo*

Corresponde al propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.

### *5.4 Las variables que componen el indicador*

Las variables son los factores o elementos que intervienen en la fórmula del indicador, son el conjunto de valores numéricos que se obtienen al estudiar un carácter cuantitativo de una población o muestra. Su descripción debe ser precisa.

### *5.5 Fórmula del indicador*

Es la relación cuantitativa del indicador, la cual es definida a través de una expresión matemática que involucra el uso de dos o más variables. Para su especificación se deben usar símbolos matemáticos, si el método es complejo se debe especificar en los anexos del documento, así mismo, si tiene siglas estas deben ser claramente especificadas.

### *5.6 Unidad de medida*

Corresponde a la forma en que se expresa el resultado de la aplicación del indicador, está en función de la fórmula o método de cálculo utilizado para expresar el indicador.

### *5.7 Frecuencia de evaluación*

La periodicidad del cálculo del indicador depende primordialmente de la disponibilidad de la información y del objetivo al cual responde.

### 5.8 Fuente de información

Corresponde a la información que se utiliza para la construcción del indicador, esta fuente es la que alimentará las variables del indicador planteado, deben ser siempre las mismas, ello permitirá hacer comparaciones del indicador a través del tiempo.

Se debe tener claridad de la ubicación tanto a nivel interno como externo de la institución, ya sea documento, archivo, base de datos y el área que se encarga de su administración.

### 5.9 Definir responsables

Se debe identificar al encargado de generar la información, ya sea con algunas de la variable o el indicador como tal, sin embargo, se refiere a un puesto específico dentro de un área o dependencia.

### 5.10 Sentido del indicador

Hace referencia a la dirección o rumbo del resultado del indicador, de tal manera que nos permita conocer si el resultado obtenido está en la línea de lo deseado.

- a. Ascendente: la meta siempre es mayor que la línea base o dato que se toma como referencia al inicio del proceso de evaluación.
- b. Descendente: si la meta deseada debe tener un resultado menor al establecido como línea base, al inicio del proceso de evaluación.
- c. Regular: se presenta cuando el resultado mantiene el valor del indicador dentro de un determinado rango.
- d. Nominal: aquel expresado por todo indicador sin necesidad de compararlo en el tiempo; es decir, sin tomar en cuenta el historial del mismo.

### 5.11 Limitaciones del indicador

Las limitaciones pueden abarcar cualquier aspecto que esté involucrado con la generación del mismo, inclusive las limitaciones pueden conocerse posterior al planteamiento y ejecución de la primera medición (¿Qué no mide el indicador?).

### 5.12 Parámetros de semaforización

Corresponden a los lineamientos o parámetros a partir de los cuales se determina si el cumplimiento del indicador es o no adecuado. Estos deben ser especificados para la institución bajo criterio objetivo, avalado por profesionales y justificado acorde a la naturaleza de lo que se desea estudiar.

### 5.13 Observaciones

Incorporan las reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador.

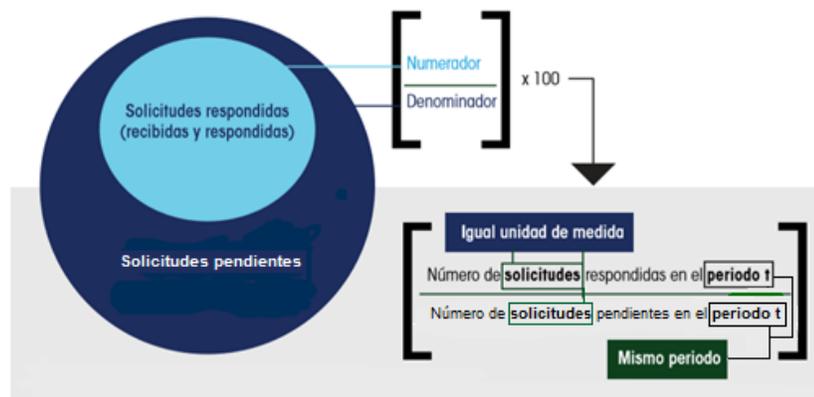
### BIBLIOGRAFIA

- CEPAL. 2005. *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie manuales. Santiago, Chile.
- CONEVAL. 2013. *Manual para el diseño y la construcción de indicadores, instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Distrito Federal, México.
- DANE. 2013. *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá, Colombia.
- DAFP. 2012. *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá, Colombia.
- DAFP. 2015. *Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia.
- Duarte-de-Ochoa, J. 2011. *Guía Práctica para la Construcción de Indicadores*. Veracruz, México.
- RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ªed.). Madrid, España.
- SHCP. 2011. *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos*. México.
- TSE. 2015. *Manual de Calidad*. San José, Costa Rica

### Anexo

**Figura 3**  
**Formulación de un indicador de porcentaje**

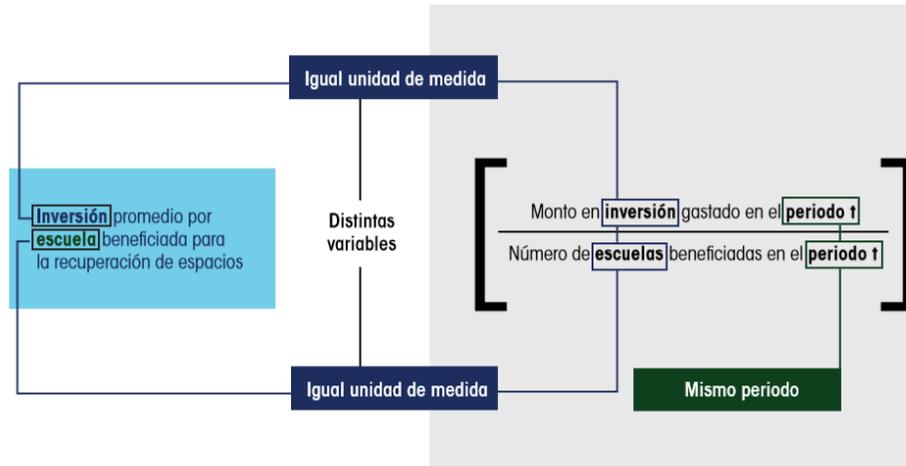
Figura 6. Ejemplo de construcción de indicadores (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir del manual para el diseño y la construcción de indicadores, instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, CONEVAL. 2013.

### Figura 4 Ejemplo indicador de promedio – razón (1)

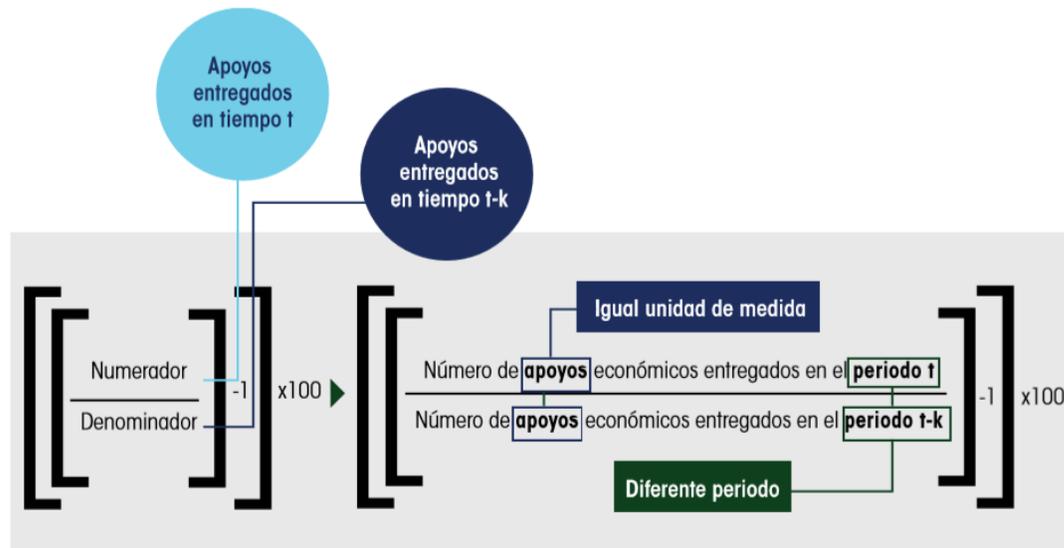
Figura 13. Ejemplo de construcción de indicadores (promedio 1)



Fuente: Manual para el diseño y la construcción de indicadores, instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, CONEVAL. 2013

### Figura 6 Formulación de un indicador de tasas de variación

Figura 9. Ejemplo de construcción de indicadores (tasa de variación)



Fuente: Manual para el diseño y la construcción de indicadores, instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, CONEVAL. 2013.