



# Evaluación de Indicadores del Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos (PACO), Ejercicio Fiscal 2019

## Programa Anual de Evaluación 2020



## **EVALUACIÓN DE INDICADORES**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD OVINOS EJERCICIO FISCAL 2019**

#### **Programa Anual de Evaluación 2020**

IEXE Universidad  
Secretaría de Planeación y Finanzas  
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:  
Dirección Técnica de Evaluación del  
Desempeño  
Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en:  
<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

#### **SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO (2019)**

**Evaluación de Indicadores. Programa de Apoyo  
a la Competitividad Ovinos.**

**Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.**



## Resumen ejecutivo

La presente evaluación se realizó con el objetivo general de evaluar los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos (PACO), con clave presupuestal 101 2T, del Estado de Tlaxcala, permitiendo implementar mejoras en la medición de los logros conseguidos por dicho programa.

Esta evaluación se desprende del Programa Anual de Evaluación (PAE) correspondiente al ejercicio fiscal 2019, el cual se fundamenta en los siguientes documentos legales y normativos:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 134).
2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (artículos 85, 110 y 111).
3. Ley de Coordinación Fiscal (artículo 49).
4. Ley General de Contabilidad Gubernamental (artículo 79).
5. Ley General de Desarrollo Social (del artículo 72 al 80).
6. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala (artículos 8 y 32).
7. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas (artículo 35).
8. Código Financiero para el Estado de Tlaxcala (artículos 302 y 304).
9. Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2019 (artículos 156 y 157).
10. Modelo de Términos de Referencia, relativo a la evaluación en materia de indicadores 2020, por parte de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala.

Entre los objetivos específicos de la evaluación sobresalen los enunciados a continuación:

1. Examinar la lógica y congruencia de los indicadores, en términos de consistencia, eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura del PACO.
2. Conocer si el PACO dispone de los indicadores requeridos para llevar a cabo la medición de sus avances.
3. Valorar si el PACO posee los insumos indispensables para la elaboración de indicadores que ayuden a cuantificar el nivel de avance de las acciones implementadas, el costo-beneficio de estas y la satisfacción de la población atendida del programa.

El objetivo del Programa es Contribuir a mejorar la competitividad de los ovinocultores de la entidad, a través de esquemas de producción más rentables, que permitan hacer de la ovinocultura una actividad sustentable.

La metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación es cualitativa, a partir de dos técnicas: análisis de gabinete y trabajo de campo, por lo tanto, se recurre a la observación directa, revisión de documentos y realización de entrevistas semiestructuradas. Toda la información es proporcionada por la Dirección de Ganadería, de la Secretaría de Fomento Agropecuario, la cual es la unidad responsable de la operación del programa.

La evaluación toma como punto de partida la Metodología de Marco Lógico (MML), una herramienta que sirve para dar seguimiento y evaluar los programas públicos. Mediante la misma, tiene lugar una coordinación vertical y horizontal de los niveles estratégico, táctico y operacional que la componen.

De la MML, surge la MIR, un cuadro donde se sintetizan, en cuatro columnas (resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos) y cuatro filas (fin, propósito, componentes y actividades), los objetivos del programa y cómo se alcanzan estos.

En este sentido, como primer paso de la evaluación, se revisaron todos los indicadores del PACO. Posteriormente, estos indicadores fueron valorados de acuerdo con los criterios de evaluación proporcionados por el CONEVAL (2014) y en las dimensiones de los mismos.

Algunos resultados específicos de la evaluación son los siguientes:

- El indicador estratégico, ubicado en el nivel fin, denominado porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala, por sí solo no revela información sobre el desarrollo económico y calidad de vida de la población del medio rural de Tlaxcala, además de no ser suficientemente claro sobre los activos productivos que se miden.
- El 66 por ciento de los indicadores no tienen relación directa con el supuesto que buscan cumplir para conseguir un avance en los términos de la lógica vertical de la MIR.

Las fortalezas y debilidades de los indicadores, las cuales resumen los hallazgos o aspectos generales más relevantes encontrados, son las siguientes:



## Fortalezas

- Una de las principales fortalezas con las que cuenta este programa, respecto a sus indicadores, es que debido a la naturaleza operativa de este, todos los indicadores utilizados pueden ser de la dimensión de eficacia.
- La información necesaria para el funcionamiento de los indicadores se obtiene a través de la operación del programa, por lo que el costo para conseguirla es muy bajo.
- La mayoría de los indicadores muestra una relación clara entre el método de cálculo y el objetivo de la medición.
- Debido a que la mayoría de los medios de verificación de los indicadores se obtienen de fuentes internas se elimina la posibilidad de que no se cuente con ellos en los tiempos en que se requiera para realizar la medición.
- Ya que la naturaleza operativa del programa permite que todos los indicadores sean de eficacia, la relación frecuencia-nivel de la MIR, del criterio de monitoreo, puede ser construida de manera sencilla.

## Debilidades

- Los objetivos de la MIR están mal planteados, lo que impide que se puedan establecer indicadores claros y eficaces.
- Los indicadores no cuentan con una línea base, por lo que no es posible fijar metas para el programa y un punto de medición que brinde un parámetro sobre el funcionamiento del programa.
- Los indicadores correspondientes al nivel de actividad no tienen definida su frecuencia de medición.
- Los supuestos se repiten para todos los indicadores del nivel de actividad, por lo que no es posible avanzar a los siguientes pasos de la MIR, ya que no todos los objetivos pueden satisfacer el mismo conflicto.
- El indicador del nivel fin no se presenta como una fórmula matemática ni brinda información útil para poder medir el avance y desempeño del programa.

Conforme a estas fortalezas y debilidades se emitieron como recomendaciones más relevantes:

De forma global, los aspectos de los indicadores que enfrentan mayores retos refieren al establecimiento de la línea de base y la accesibilidad de los medios de verificación, factores indispensables para conocer si los resultados se alcanzaron; es decir, para llevar a cabo la rendición de cuentas; asimismo se recomienda el replanteamiento de los objetivos de la MIR a fin de que guarden relación con sus indicadores.



## Contenido

---

Resumen ejecutivo .....	ii
I. Introducción .....	1
II. Objetivos de la evaluación .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
III. Alcances de la evaluación .....	3
IV. Descripción del PACO .....	4
V. Metodología de la evaluación .....	6
Trabajo de gabinete .....	7
Trabajo de campo .....	8
VI. Descripción de indicadores .....	10
Metodología de Marco Lógico .....	10
Indicadores del programa .....	13
VII. Evaluación de los indicadores .....	14
VIII. Análisis FODA y recomendaciones .....	32
Fortalezas y debilidades .....	32
Recomendaciones .....	33
IX. Conclusiones .....	34
X. Referencias .....	36
XI. Anexos .....	37



## I. Introducción

---

Esta evaluación de indicadores se realiza con el propósito de implementar procesos de mejora en cuanto a la medición de los logros conseguidos por el Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos (PACO).

La evaluación se deriva del Programa Anual de Evaluación (PAE), el cual se fundamenta en el marco legal y normativo siguiente:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 134).
2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (artículos 85, 110 y 111).
3. Ley de Coordinación Fiscal (artículo 49).
4. Ley General de Contabilidad Gubernamental (artículo 79).
5. Ley General de Desarrollo Social (del artículo 72 al 80).
6. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala (artículos 8 y 32).
7. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas (artículo 35).
8. Código Financiero para el Estado de Tlaxcala (artículos 302 y 304).
9. Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2019 (artículos 156 y 157).

Como primera parte de la evaluación, se listan el objetivo general y los específicos de esta; posteriormente, se mencionan sus alcances y la descripción del programa, donde se da a conocer la población tanto objetivo como potencial a la cual se dirige, así como el presupuesto asignado y la mecánica de operación del mismo. En adición a lo anterior, se describe la metodología utilizada para efectuar la evaluación.

En la segunda parte, se lleva a cabo la evaluación de los indicadores con base en dos ópticas: los criterios de desempeño, para conocer si el indicador es de calidad, relevante, económico, monitoreable, adecuado y tiene aporte marginal, y las dimensiones del indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad), ambos explicados en el documento Manual para el diseño y construcción de indicadores, elaborado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Esta evaluación se realiza por medio de un cuadro donde se califican los indicadores de acuerdo con los criterios mencionados en el párrafo anterior, el cual es descrito a conciencia.

Por último, se exponen las fortalezas y debilidades de los indicadores, así como las recomendaciones por parte del equipo evaluador respecto a estas últimas.





## II. Objetivos de la evaluación

De acuerdo con el Modelo de Términos de Referencia, correspondiente a la evaluación en materia de indicadores 2020, elaborado por la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, el objetivo general y los objetivos específicos se muestran a continuación.

### Objetivo general

Evaluar los Indicadores del PACO, del Ejercicio Fiscal 2019, para brindar información que sirva para retroalimentar su diseño, gestión, planeación, operación y orientación de resultados.

### Objetivos específicos

1. Analizar la lógica y congruencia de los indicadores utilizados para la medición de la consistencia, eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura del PACO, en el Estado de Tlaxcala.
2. Analizar por medio de indicadores si el PACO ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura plasmados en el plan estratégico.
3. Identificar si los indicadores utilizados en el PACO son los necesarios para cuantificar sus avances.
4. Evaluar la calidad de los indicadores generados por los sistemas de información con los que cuenta el PACO.
5. Evaluar si los elementos con los que cuenta el PACO son los necesarios para elaborar los indicadores que permitan medir el grado de avance del programa, el costo beneficio del mismo y la satisfacción de los beneficiarios del programa, entre otros.
6. Con base en indicadores, analizar los resultados del programa respecto al problema para el que fue creado.



## III. Alcances de la evaluación

---

Una evaluación de Indicadores se realiza con la finalidad de comparar el nivel medio estimado respecto del nivel medio esperado para el mismo indicador, con base en estándares internacionales o alguna otra métrica estandarizada.

Los valores de las mediciones del PACO se solicitaron a la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Tlaxcala, con la finalidad de clasificarlos como indicadores del tipo: eficacia, eficiencia, calidad, economía y cobertura, para así contrastar dichos resultados.

Esta evaluación consistió en revisar la pertinencia, coherencia, nivel y alcance de la totalidad de indicadores del programa presupuestal operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario, con recursos provenientes del PACO, reportados de forma directa o indirecta a la Secretaría de Planeación y Finanzas y la Secretaría de Hacienda.



## IV. Descripción del PACO

La ovinocultura se refiere a la crianza de carneros, ovejas y corderos o borregos, animales que conforman el ganado ovino, del cual se obtienen productos alimenticios como leche y carne, además de lana, que se emplea para la industria textil (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017).

El PACO es un programa creado en el año 2012, con clave presupuestal 101 2T, es operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) del gobierno del Estado de Tlaxcala, de la cual es responsable la Dirección de Ganadería.

Este programa se deriva de la Planeación y Programación del Programa Operativo Anual 2019, dentro del cual se encuentran otros 22 programas. Debido a lo anterior, PACO no cuenta con una planeación individual, MIR, problema y objetivos general y específicos definidos.

El programa está enfocado en ofrecer bienes y servicios como:

- a) Asesoría y capacitación continúa.
- b) Incentivos a la productividad en forma de bonos.
- c) Subsidio para adquisición de semovientes mejorados genéticamente.
- d) Equipo propio de la actividad que contribuya a capitalizar y aumentar la productividad de las unidades de producción.

Asimismo, el programa tiene cobertura en los 60 municipios de Tlaxcala, sin embargo, carece de instrumentos de focalización definidos e institucionalizados.

Debido a que en ningún documento oficial del Programa se define la necesidad o el problema que atiende, se recurre a la revisión de la evaluación de diseño realizada en el año 2019 para este programa, en la cual se define como problema público el siguiente: "Las personas físicas productoras de ganado ovino de Tlaxcala presentan baja competitividad en el mercado ovino" (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2019, p. 11)

En las Reglas de Operación del Programa (ROP) es posible identificar sus objetivos, general y específicos, como se muestra a continuación:

- Objetivo general: contribuir a mejorar la competitividad de los ovinocultores de la entidad, a través de esquemas de producción más rentables, que permitan hacer de la ovinocultura una actividad sustentable.

Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las unidades de producción pecuaria, para identificar sus áreas de oportunidad y poder recomendar el estrato donde sean más competitivos.

2. Capacitar de manera permanente a los productores en el uso y registro de la información, así como en las mejoras a desarrollar para la transformación productiva de sus Unidades de Producción Pecuaria (UPP).
3. Apoyar mediante un subsidio a los ovinocultores tlaxcaltecas, para la adquisición de reemplazos mejorados genéticamente e incrementar su productividad.
4. Incentivar a los ovinocultores con un bono a la productividad.
5. Apoyar mediante un subsidio a los ovinocultores tlaxcaltecas, para la adquisición de un equipo básico para el mejor desempeño de sus actividades.
6. Fomentar la organización productiva de los ovinocultores con el objetivo de generar economías de escala y mejores condiciones de venta de sus productos que les permita hacer más rentables sus UPP.

Por otro lado, respecto al presupuesto asignado para el programa, en el año 2019 fue de 2 millones 72 mil 700 pesos (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2019).



## V. Metodología de la evaluación

La metodología es el proceso mediante el cual se toma un conjunto de decisiones que permite alcanzar los objetivos de la evaluación a realizar; las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño, la estrategia a utilizar, la recolección de datos y el análisis de resultados, entre otros criterios que robustecen e incrementan la calidad del trabajo (Fielding & Schreier, 2001).

En la actualidad, existen dos tipos de metodología alrededor de los cuales giran los distintos diseños de investigación y evaluación: cualitativo y cuantitativo<sup>1</sup>. Para fines de la presente evaluación, se utilizó el modelo cualitativo debido a las características del trabajo de investigación requeridas para su elaboración. A continuación, se explica detalladamente en qué consiste la metodología cualitativa.

La metodología cualitativa se concentra en sistematizar resultados en entornos "vivos", donde el proceso de indagación produce consecuencias en los involucrados o los sujetos de investigación, convirtiéndolo en un proceso complejo, largo y con cierto grado de incertidumbre, que exige un grado de sensibilidad más elevado que el que requiere la metodología cuantitativa (Binda & Balbastre-Benavent, 2013).

Los estudios cualitativos son utilizados en situaciones en las que se requiera esclarecer los resultados obtenidos, más allá de sólo darles interpretación; por esta razón, es muy útil para investigar en campos poco explorados, debido a su capacidad explicativa y exploratoria (Taylor & Bogdan, 1987).

Es precisamente esta capacidad explicativa del método cualitativo la que desempeña un papel fundamental en la elaboración de la presente evaluación de indicadores, debido a que, para asegurar que cada indicador utilizado en el PACO cumpla con los elementos necesarios para considerarse de calidad, se debe comprender y explicar cuál es la lógica y naturaleza de lo que cada indicador busca medir, logrando establecer la relación que tiene con el problema que el programa quiere paliar.

---

<sup>1</sup> Dentro de los distintos tipos de diseño de investigación que giran alrededor de las metodologías cuantitativas y cualitativas existen las mixtas, que utilizan herramientas de ambas.

## Trabajo de gabinete

Una vez explicado el sentido de la metodología cualitativa y la razón por la que se utilizó en la elaboración de la presente evaluación, se presentan las técnicas utilizadas para llevar a cabo este trabajo.

La metodología a la que esta evaluación se apega consiste en dos procedimientos bajo los cuales se evaluó el PACO: el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

El análisis de gabinete se realizó con base en información proporcionada por la SEFOA del Estado de Tlaxcala, responsable de la operación del PACO, así como con información adicional que fuera de utilidad para la realización de la evaluación.

En cuanto a la información proporcionada por la SEFOA, se presenta a continuación la lista de documentos solicitados y que sirvieron para la elaboración de esta evaluación:

- Datos generales del Programa (fuente de financiamiento, institución, unidad responsable, clave presupuestal, año de inicio, objetivo, responsable o titular del programa, teléfono del contacto y correo electrónico del contacto).
- Directorio de responsables.
- Lineamientos de operación del programa 2019.
- Diagnóstico y estudios del marco contextual en el que opera el programa.
- Evaluaciones externas aplicadas en años anteriores al programa.
- Evaluaciones internas aplicadas en años anteriores al programa.
- Evaluación de Diseño.
- Avance de indicadores (del ejercicio fiscal 2019).
- Cambios relevantes a la normatividad aplicable.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Fichas Técnicas de Indicadores.
- Definición de las poblaciones: potencial, objetivo y atendida del programa.
- Padrón de beneficiarios.



- Sistemas informáticos (listado de sistemas, descripción breve y capturas de pantalla donde reflejen su funcionamiento y contenido).
- Manual de procedimientos del programa o manuales de operación/usuario.
- Presupuesto desglosado por cada componente o servicio otorgado por el programa.
- Instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida, formatos de contraloría social, federación y gobierno estatal; y
- Presupuesto original, modificado y ejercido 2019 del programa.

## Trabajo de campo

### Entrevistas

Otra de las técnicas del método cualitativo utilizado en la realización de esta evaluación fue el trabajo de campo, llevado a cabo mediante la elaboración de entrevistas a los responsables de la ejecución del programa.

Existen tres tipos principales de entrevista (semiestructurada, estructurada y a profundidad), los cuales se exponen a continuación con el fin de explicar y justificar el tipo de entrevista utilizada para esta evaluación.

#### Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada se caracteriza por la rigidez de su estructura que permite identificar las ideas principales y la información exacta a la que se busca llegar, resultan sumamente populares debido a que requieren un grado menor de complejidad para el entrevistador.

A diferencia de una entrevista semiestructurada, una entrevista de este tipo no permite captar información que se encuentre más allá del orden del diseño en la entrevista, por lo que su uso requiere de un conocimiento profundo de la información a la que se busca acceder, y las preguntas deben ser diseñadas cuidadosamente para cumplir ese objetivo.

Por otro lado, a pesar de que la estandarización que caracteriza a la entrevista estructurada la hace poco adaptable ante circunstancias no previstas por el entrevistador, este tipo de entrevista es adecuada para recoger información de una población grande de entrevistados, e incluso, de una población amplia sobre la cual se necesita obtener información cuantitativa.

### **Entrevista semiestructurada:**

Las entrevistas semiestructuradas se diseñan con un número definido de preguntas iniciales que brindan apertura y cierto grado de flexibilidad para sondear información, a través de nuevas preguntas que se formulan durante la entrevista que resulten útiles para adquirir más información en la entrevista. Las preguntas formuladas durante una entrevista semiestructurada, a pesar de su flexibilidad, deben mantener las directrices del instrumento.

A comparación de una entrevista estructurada, en las entrevistas semiestructuradas se permite integrar una proporción mayor de información cualitativa debido a su estructura que permite mayor flexibilidad para el entrevistador, además de permitirle conducir la entrevista de manera amena, adecuándose a las circunstancias.

### **Entrevista a profundidad:**

Una entrevista a profundidad tiene características sumamente diferentes a la entrevista estructurada, comenzando porque no tiene un número definido de preguntas, es sumamente flexible y dinámica, ya que busca dar pie a un entorno cómodo para el entrevistado, y captar, casi en su totalidad, información cualitativa.

A diferencia de los dos tipos de entrevista anteriores, en este formato no se estructuran preguntas para el entrevistado, sino que se diseña a partir de tópicos o temas generales, de los cuales se parte la entrevista y cada una de sus fases o etapas.

Dada las características antes enunciadas, la entrevista a profundidad debe llevarse a cabo en un tiempo más largo que las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, por lo cual, su uso se delimita a una población pequeña, de la cual se busca información sustancial.

De acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar del Programa, se podrán programar y llevar a cabo entrevistas con responsables de los programas y/o personal de la unidad de evaluación y planeación de la dependencia coordinadora.



## VI. Descripción de indicadores

### Metodología de Marco Lógico

Para la evaluación de indicadores se utilizó la Metodología de Marco Lógico (MML) como una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del PACO, debido a que su lógica se enfoca en la orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y en facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas, considerando que el programa se sustenta en el marco de planeación estratégica.

Dentro del marco de planeación se encuentra una relación de coordinación técnico-funcional que es de gran importancia para que los proyectos y programas cumplan con las metas para lo cual fueron diseñados. En esta relación existen tres niveles básicos que deben complementarse, retroalimentarse y coordinarse para lograr una dinámica coherente de acciones y esfuerzos:

- El nivel estratégico, asociado al diseño de los planes y estrategias nacionales mediante las cuales se definen las prioridades y metas, marcando el rumbo y la velocidad sobre lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer, con quién y para quién;
- El nivel programático, el cual se centra en el rol de las instituciones para que las políticas de carácter multisectorial, regional y local estén en armonía con los lineamientos estratégicos del nivel nacional. En otras palabras, este nivel cumple el rol de vínculo entre los distintos órdenes de gobierno; y
- El nivel operativo, que es donde se ejecutan los proyectos y programas en el nivel sectorial, local o municipal con límites temporales más cortos y propósitos mucho más específicos.

Así, es posible establecer un orden o coordinación tanto vertical como horizontal entre el nivel estratégico, táctico y operacional y donde el largo plazo de las metas estratégicas se articule con el corto plazo de los proyectos.

En este proceso de planificación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, la MML puede realizar un gran aporte articulando las piezas y conceptos del sistema, dando una consecución lógica en los pasos o etapas del ciclo del proyecto, facilitando la participación de los beneficiarios y reduciendo el riesgo como consecuencia de la incertidumbre.

A su vez, la MML desempeña un papel importante en el contexto de los programas integrales de evaluación, donde intervienen sistemas de programación de inversiones, de control de gestión y presupuesto por resultados asociados al ciclo

del presupuesto, de indicadores de desempeño y todo un conjunto de procedimientos, roles y responsabilidades en la programación, asignación y evaluación presupuestaria.

Lo anterior es debido a que esta herramienta ayuda a enriquecer la información sobre las decisiones presupuestarias, aportando argumentos valiosos para mejorar la gestión de los programas mediante el seguimiento de los compromisos institucionales, facilitando el monitoreo de las metas de costo, cantidad, impacto, calidad y tiempo de los programas. Finalmente, favorece la transparencia y la accesibilidad de la información como insumo básico para el seguimiento, la efectividad, la eficacia y la eficiencia de los proyectos y programas.

No menos importante que las anteriores contribuciones de la MML, es el servir de instrumento para ligar la eficacia, la eficiencia y efectividad de los programas con las metas de los planes estratégicos nacionales.

Como resultado de esta metodología se obtiene la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos, efectos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Los aspectos más relevantes del programa se muestran de forma resumida a través de la Matriz de Marco Lógico, los cuales se expresan dentro de la lógica de esta herramienta, la cual se compone de cuatro columnas que reflejan la siguiente información:

- 1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades:** el programa debe contar con un resumen narrativo que describa su Fin y Propósito, así como indicadores para cada Componente y Actividad, considerando las clasificaciones de eficiencia, eficacia, calidad, cobertura, impacto y economía.
- 2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar):** deben presentar información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el Fondo. Los indicadores deben corresponder a cada uno de los niveles en los que se basa la lógica de la MIR (indicadores de fin y propósito, de componentes y de actividades)
- 3. Medios de verificación:** medios que indiquen, respecto a la Matriz del Marco Lógico, de dónde se obtiene información acerca de los indicadores, considerando que no toda la información puede o debe ser estadística.
- 4. Supuestos (factores externos que implican riesgos):** refieren a los factores de riesgo que se expresan como un supuesto, el cual debe ser cubierto para avanzar al siguiente nivel de objetivos planteados en la MIR.

Además de cuatro renglones que presenta información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- 1.** Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- 2.** Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- 3.** Componentes/resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- 4.** Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

## Indicadores del programa

La valoración de los indicadores se realiza con base en las características mínimas establecidas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), los cuales se presentan en la tabla anterior de calificación de los indicadores y que describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Criterios de evaluación de indicadores**

Criterios	Descripción
<b>Claro</b>	El indicador posee algún aspecto técnico ambiguo que pueda tener múltiples interpretaciones.
<b>Relevante</b>	Los aspectos más importantes del indicador tienen una relación directa con los factores relevantes del objetivo.
<b>Económico</b>	El beneficio supera al costo de obtener la información del indicador.
<b>Monitoreable</b>	Refiere a la claridad de los medios de verificación y del método de cálculo del indicador que posibilita su cálculo y réplica.
<b>Adecuado</b>	La información obtenida del indicador es suficiente para emitir un juicio respecto al desempeño del programa.
<b>Aporte marginal</b>	Aplica cuando el objetivo tiene dos o más indicadores, y refiere a la información adicional que mide aspectos no considerados por los demás indicadores.

Fuente: elaboración propia con base en CONEVAL, 2014.

Los criterios expuestos previamente sirven para valorar los indicadores, a partir de las características que cada uno presenta, de acuerdo con lo expuesto en la tabla de evaluación de indicadores en la que se califica de manera positiva o negativa, en los casos que apliquen.





## VII. Evaluación de los indicadores

### Claridad

Para evaluar el criterio de claridad se consideraron cuatro características que los indicadores deben cumplir para considerarse de calidad, según lo que establece el CONEVAL. Estas características son:

1. Los indicadores deben estar exentos de términos ambiguos.
2. El nombre del indicador debe señalar su relación con el objetivo del nivel al que corresponde.
3. El método de cálculo se expresa en una fórmula matemática adecuada para el objetivo de medición, que sea clara y de fácil comprensión.
4. El nombre del indicador abarca los factores relevantes (qué se mide y sobre qué o quién se mide).

A continuación, se presenta el análisis de los indicadores de la forma previamente explicada, señalando los indicadores que no cuentan con las características de claridad.

### Libre de términos ambiguos

Durante la revisión de los indicadores se encontró que cinco de los nueve indicadores que contiene la MIR presentan términos técnicos que no están definidos, y que dificultan la comprensión de lo que el indicador mide. A continuación, se exponen los indicadores, señalando el nivel en el que se encuentran:

**Tabla 2. Indicadores con términos ambiguos**

Nivel	Indicador	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Este indicador es poco claro debido a que no se especifica qué o cuáles son los activos productivos que se miden

Nivel	Indicador	Observación
Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico	Es preferible definir el término "semoviente" dentro del indicador, de manera que resulte más fácil comprender qué se mide; asimismo, definir qué es un kit de equipo básico o qué lo compone
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	Se debe evitar el uso de tecnicismos; es preferible definir el término de semovientes dentro del indicador, para facilitar su comprensión
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa paco	Los términos "semovientes" y "Kit's de equipo básico" deben ser definidos dentro del indicador para que sea más comprensible el objeto de medición
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa paco	Los términos "semovientes" y "Kit's de equipo básico" deben ser definidos dentro del indicador para que sea más comprensible el objeto de medición

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Relación con el objetivo

Se encontró que dos de los nueve indicadores no cuentan con esta característica, debido a que no guardan una relación directa con el objetivo del nivel al que corresponden, lo que puede observarse en el nombre de cada uno. Por otro lado, es importante mencionar que los objetivos presentan errores en su redacción.

Los indicadores que carecen de esta característica se muestran a continuación:

**Tabla 3. Indicadores no relacionados con el objetivo**

Nivel	Objetivo	Indicador	Observación
Propósito	Producción y productividad del sector agroalimentario en la entidad incrementada	Porcentaje de subsidios otorgados a productores agropecuarios y acuícolas	El indicador que solo mide la cantidad de subsidios otorgados a los productores no es suficiente para medir la productividad del sector agroalimentario, lo cual se refleja en el nombre del indicador, que no expresa una relación directa con lo que se busca medir en el objetivo.
Componente	Incrementada competitividad ovina del estado	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico	Los elementos que componen este indicador no son suficientes para poder determinar la competitividad de la ovinocultura en el Estado de Tlaxcala. Por otro lado, existe un error importante en la redacción del objetivo, que no permite que sea clara la relación con el indicador.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Método de cálculo

En solo uno de los nueve indicadores del programa el método de cálculo no se presenta como una fórmula matemática adecuada para el objeto de medición del indicador (clara y de fácil comprensión).

**Tabla 4. Indicador cuyo método de cálculo no es claro**

Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	Este indicador no cuenta con un método de cálculo adecuado, debido a que lo expuesto en el método no es una fórmula matemática, por lo que este indicador no puede brindar información sobre el objeto a medir.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Identificación de factores relevantes

En este caso, en cinco de los nueve indicadores no se encuentran los factores relevantes para su construcción, es decir, el elemento a medir y el objeto de la medición:

**Tabla 5. Indicadores cuyos métodos de cálculo no incluyen los factores relevantes**

Nivel	Indicador	Observación
Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico.	En este indicador se señala el objeto de medición, sin embargo, no queda claro sobre qué o quiénes se hace la medición.
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes.	Este indicador señala que la medición se realiza sobre los subsidios otorgados para la adquisición de semovientes, sin embargo, no refleja respecto a qué o quiénes se miden.
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico.	El indicador señala que la medición se realiza sobre los subsidios otorgados para la adquisición de equipo básico (el cual tampoco se explica en qué consiste), sin embargo, no refleja respecto a qué o quiénes se mide
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas.	El indicador señala que la medición se realiza sobre las capacitaciones otorgadas para la adquisición de semovientes, sin embargo, no refleja respecto a qué o quiénes se mide

Nivel	Indicador	Observación
	Porcentaje de bonos otorgados.	En este indicador solo se menciona qué se mide, sin embargo no muestra otro elemento.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

## Relevancia

Para el criterio de relevancia se consideran dos elementos que deben contener los indicadores en su diseño, los cuales se desprenden del método de cálculo del indicador, bajo la lógica de que, dependiendo de la información que el indicador sea capaz de brindar, este indicador podrá ser considerado de relevancia. Estos elementos a considerar son:

1. La existencia de una relación entre el método de cálculo del indicador con el logro esperado del nivel de la MIR que corresponda.
2. La relación entre el método de cálculo y el objetivo de medición del indicador.

A continuación, se muestran los indicadores que no cumplen con los elementos mencionados, de la misma forma en que se hizo anteriormente.

## Relación del método de cálculo con el logro esperado

Este elemento no lo contienen tres de los nueve indicadores. Es importante señalar que estos tres indicadores que carecen de la relación entre el método de cálculo y el logro esperado del nivel al que pertenecen, corresponden a los niveles de componente, propósito y fin. Los indicadores se muestran a continuación:

**Tabla 6. Indicadores cuyos métodos de cálculo no incluyen los factores relevantes**

Nivel	Objetivo	Método de cálculo	Observación
Fin	Contribuir al desarrollo económico y calidad de vida de la población del medio rural de Tlaxcala mediante el incremento de manera sostenible de la producción y productividad del sector agropecuario.	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala.	El método de cálculo de este indicador no expresa la forma en que se miden sus componentes, sino que solo describe qué se mide y sobre quién, por lo que no es posible encontrar una relación entre el logro esperado con el método de cálculo.

Nivel	Objetivo	Método de cálculo	Observación
Propósito	producción y productividad del sector agroalimentario en la entidad incrementada.	Número de subsidios entregados a productores (PACO)/número de subsidios programados a productores (PACO))*100.	No existe una relación explícita entre la producción y productividad del sector agroalimentario con el número de subsidios entregados a productores, además de que este método de cálculo no basta para poder brindar información sobre el logro esperado de este nivel de la MIR.
Componente	Incrementada competitividad ovina del estado.	(número de capacitación del manejo del ganado ovino más subsidios en semovientes más bonos de productividad más kit's de equipo básico otorgados / número de capacitación del manejo del ganado ovino más bonos de productividad más kit's de equipo básico programados)*100.	La razón principal por la que no es posible establecer una relación entre el método de cálculo y el logro esperado del nivel es la falta de claridad del objetivo, sin embargo, los elementos considerados para medir la competitividad en el método de cálculo no son suficientes para realizar esta medición.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Relación del método de cálculo con el objeto de medición

De los nueve indicadores, se identificó que uno no cumple con esta relación, el cual es del nivel fin de la MIR. Vale la pena resaltar la importancia de este indicador, ya que a través del mismo se busca obtener información general del avance del programa. A continuación, se muestra el indicador:

**Tabla 7. Indicador cuyo método de cálculo no se relaciona con el objeto de medición**

Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala.	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala.	La construcción del método de cálculo del indicador constituye la principal razón por la que no es posible establecer la relación que se busca para verificar este



			elemento, debido a que no está expresado como una fórmula matemática, por lo cual no se identifican los elementos de la medición.
--	--	--	---

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

## Economía

Este criterio busca identificar el método de obtención de la información necesaria para el funcionamiento de cada indicador. Se evalúa de la siguiente manera: un indicador cumple con el criterio de economía si la información que requiere para su funcionamiento se puede obtener de una manera que no implique un costo extra para el programa, y por tanto, que la información sea más costosa en comparación con el beneficio que se obtiene de ella.

En el caso de este criterio se encontró que todos los indicadores de la MIR lo cumplen, porque la información que se necesita para su cálculo se obtiene a través de la misma operación del programa, esto es, no representa ningún costo extraordinario.

## Monitoreo

El criterio de monitoreo se refiere a los medios de verificación de la información de los indicadores y considera que estos se encuentren disponibles para su consulta y brindan la información necesaria y suficiente para su cálculo o la obtención de resultados del programa.

Los elementos que deben contener los indicadores son cinco:

1. La calidad de información que brinden los medios de verificación; para este elemento se revisó que los medios de verificación disponibles en la MIR cuenten con la información necesaria.
2. Que los medios de verificación proporcionen información completa y suficiente.
3. Que dentro de los medios de verificación se pueda corroborar que los periodos en los que se pueda obtener información necesaria para el funcionamiento del indicador correspondan a las variables del mismo.
4. Dentro de los medios de verificación se debe encontrar una descripción de las variables de las que se componga el indicador.
5. La temporalidad de la medición de las variables que componen al indicador debe corresponder en cada una.

A continuación, se muestran los indicadores que carecen de alguno de estos elementos y que, por lo tanto, no cumplen con el criterio de monitoreo.

## Calidad de información de los medios de verificación

En la revisión de este elemento se encontró que ninguno de los nueve indicadores lo cumplen, debido a que, en ocho de los nueve indicadores, los medios de verificación disponibles en la MIR no refieren la fuente, el área responsable de emitir la información, el nombre completo del documento que sustenta la información, la periodicidad de la información o la liga de la página web en la que se pueda consultar.

A continuación, se muestran los indicadores:

**Tabla 8. Indicadores que no cumplen con calidad en la información**

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	wwwinegi.org.mx	Se debe especificar en qué portal, encuesta o infografía se encuentra la información del indicador, señalando el periodo de la información
Propósito	Porcentaje de subsidios otorgados a productores agropecuarios y acuícolas	1) Constatación directa; 2) Bitácoras; 3) Evaluaciones externa; 4) Documentos de informes de la dependencia; 5) Testimonios	En primera instancia ninguno de estos medios de verificación ofrecen información sobre los indicadores, si bien, se señala que son medios internos, se debe señalar el área responsable de emitir la información y su periodicidad
Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico	1) Base de datos 2) Lista de asistencia 3) Evidencia fotográfica	
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	1) Base de datos SEFOA; 2) Carta de autorización; 3) Factura; 4) Evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	1) Base de datos SEFOA; 2) Carta de autorización; 3) Factura; 4) Evidencia fotográfica	

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas	1) Base de datos SEFOA; 2) Evidencia fotográfica	
	Porcentaje de bonos otorgados	1) Base de datos SEFOA; 2) Evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	1) Base de datos SEFOA; 2) Evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del programa PACO	1) Base de datos SEFOA; 2) Evidencia fotográfica	

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Medios de verificación completos

Para la revisión de este elemento se verifica que los medios de verificación expresen el nombre completo del documento que sustenta la información, que incluya explícitamente el nombre del área que genera o publica la información, la periodicidad con que se genera el documento o la información (esta periodicidad debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador) y que se encuentre un enlace a la página web, en caso de que exista, en donde se pueda obtener la información del indicador.

En el análisis de este elemento, se encontró que ninguno de los nueve indicadores lo cumplen, debido a que de las cuatro características mencionadas anteriormente ningún indicador las cumple. A continuación, se muestran los indicadores:

**Tabla 9. Indicadores cuyos medios de verificación no están completos**

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector	www.inegi.org.mx	Ningún medio de verificación contiene alguna

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
	agropecuario en el estado de Tlaxcala		de las cuatro características: a) nombre del documento que sustente la información; b) nombre del área que genera o publica la información; c) periodicidad con que se genera el documento; d) liga a la página web donde se encuentre disponible la información.
Propósito	Porcentaje de subsidios otorgados a productores agropecuarios y acuícolas	1) constatación directa; 2) bitácoras; 3) evaluaciones externa; 4) documentos de informes de la dependencia; 5) testimonios	
Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico	1) base de datos 2) lista de asistencia 3) evidencia fotográfica	
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	1) Base de datos SEFOA; 2) carta de autorización; 3) factura; 4) evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	1) Base de datos SEFOA; 2) carta de autorización; 3) factura; 4) evidencia fotográfica	
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas	1) base de datos SEFOA; 2) evidencia fotográfica	
	Porcentaje de bonos otorgados	1) Base de datos SEFOA; 2) evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	1) Base de datos SEFOA; 2) evidencia fotográfica	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de	1) Base de datos SEFOA; 2) evidencia fotográfica	

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
	productividad a mujeres del programa PACO		

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Correspondencia de las frecuencias de las variables

Este elemento del criterio de monitoreo considera que las variables del indicador deben incluir el periodo de medición de las mismas (mensual, trimestral, semestral o anual), este debe coincidir con la frecuencia de medición, es decir, que si la frecuencia de medición del indicador es semestral, las variables deben corresponder a semestres y especificarse de tal forma en el método de cálculo.

En este caso, al igual que con el elemento anterior, se encuentra en la revisión que ninguno de los indicadores lo cumple, debido a que en los medios de verificación no es posible identificar la correspondencia con la frecuencia de medición de los indicadores.

### Descripción de variables

Para el análisis de este elemento del criterio de monitoreo se buscó en el método de cálculo de los indicadores que se pudieran identificar los factores relevantes y que se señale el periodo de los mismos.

En la revisión de los indicadores bajo ese criterio, se encontró que seis de los nueve indicadores no lo cumplen, esto debido a que, aunque cuatro de los nueve indicadores del programa sí señalan sus factores relevantes en sus métodos de cálculo, ninguno tiene definido su periodo. A continuación, se muestran los indicadores, detallando la característica de este elemento de la que carecen.

**Tabla 10. Indicadores con sus respectivos métodos de cálculo**

Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	En la ficha técnica de este indicador se identifica el periodo de medición, sin embargo no se encuentran los factores relevantes.
Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de	(Número de capacitación del manejo del ganado ovino más subsidios en semovientes más bonos de productividad más kit's de equipo básico otorgados	Este indicador tiene definida su periodicidad de medición, la cual se encuentra en

Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
	productividad y kit's de equipo básico	/ número de capacitación del manejo del ganado ovino más bonos de productividad más kit's de equipo básico programados)*100	su ficha técnica, sin embargo, en la construcción del método de cálculo se debe incluir ambos factores relevantes.
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	(Número de subsidios para adquisición de semovientes otorgados / número de subsidios para la adquisición de semovientes programados)*100	Estos cuatro indicadores no contienen en sus métodos de cálculo a los dos factores relevantes, es decir, señalan qué miden, pero no sobre qué o quiénes realizan la medición; por otro lado, en las fichas técnicas de los indicadores no se identifica el periodo de medición.
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	(Número de subsidios otorgados de kit's de equipo básico / número de kit's de equipo básico programado)*100	
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas	(Número de capacitaciones PACO otorgadas / número de capacitaciones PACO programadas)*100	
	Porcentaje de bonos otorgados	(Número de bonos otorgados / número de bonos programados)	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	(Número de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO otorgados / número de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO programados)*100	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para	(Número de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo	



Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
	kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del programa PACO	básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del PACO otorgados / número de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del PACO programados)*100	

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Temporalidad de medición

Para el cumplimiento de este elemento se revisó que las variables de los indicadores contengan el año o periodo en el cual se realiza la medición, señalando la duración (en caso de ser posible) y la periodicidad. En este sentido, se encontró que ninguno de los indicadores tiene las características necesarias para cumplir el criterio, debido a que no se señala en la ficha técnica ni en el método de cálculo, el periodo de la medición.

### Adecuado

El criterio Adecuado se refiere a que los indicadores puedan brindar información que sea útil para determinar el cumplimiento o funcionamiento del programa. Bajo este criterio los indicadores se evalúan a través de tres elementos que deben cumplir:

1. Que los indicadores tengan definida una línea base, ya que a través de esta se reconoce el punto de partida del programa y se puede evaluar el mismo; si no existen líneas base para los indicadores es imposible establecer metas para el programa.
2. Que la información brindada por los indicadores sea de relevancia, es decir, que pueda interpretarse de manera clara y única, y que se relacione con el objetivo del indicador.
3. Que haya congruencia entre el nivel de la MIR en donde se ubica el indicador con la periodicidad de medición del mismo, pues conforme se baja de nivel, la frecuencia de medición se reduce.

A continuación, se revisarán estos tres elementos en los indicadores.

### Línea base

Todos los indicadores deben tener en su diseño una línea base que permita establecer metas para el programa y la temporalidad de las mismas; por otro lado,



la línea base es importante debido a que permite corroborar el desempeño de las metas establecidas.

Durante la revisión de los indicadores, se encontró que ocho de los nueve indicadores carecen de línea base, siendo el indicador del nivel fin el único que cuenta con ella.

### Relevancia del indicador

Para la revisión de este elemento se busca que exista una relación directa entre el objetivo del indicador y el método de cálculo. En el análisis se identificó que uno de los nueve indicadores no cumple con estas características, el cual se muestra a continuación:

**Tabla 11. Indicador que carece del criterio relevancia**

Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	El indicador pretende medir la cantidad de productores que aumentaron sus activos productivos en el sector agropecuario, sin embargo, el método de cálculo no expresa ninguna razón o cociente, por lo cual, no se puede interpretar una relación entre la información que brinda con el objetivo de medición.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

### Relación frecuencia-nivel

Para la revisión de este elemento, se verificó que la frecuencia de medición del indicador correspondiera con cada nivel de la MIR. Cuanto más alto es el nivel de objetivos, menor será su frecuencia de medición; siendo que en el primer nivel de la MIR la frecuencia de medición puede ser mensual, trimestral o semestral, y en el último puede ser anual, trianual o sexenal.

Se encontró que seis de los nueve indicadores no cumplen esta característica, principalmente debido a que en el nivel de actividad no se define la frecuencia de medición de los indicadores, por lo cual no fue posible establecer una relación entre frecuencia-nivel. A continuación, se presentan los indicadores:

**Tabla 12. Indicadores que no cuentan con la relación frecuencia-nivel**

Nivel	Indicador	Tipo/Dimensión/Frecuencia	Observación
actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	De gestión / eficacia / otro periodo	Como se puede observar, todos los indicadores del nivel de actividad no tienen definida su frecuencia, por lo que es necesario determinarla, de acuerdo al nivel al que pertenecen
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	De gestión / eficacia / otro periodo	
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas	De gestión / eficacia / otro periodo	
	Porcentaje de bonos otorgados	De gestión / eficacia / otro periodo	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	De gestión / eficacia / otro periodo	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del programa PACO	De gestión / eficacia / otro periodo	

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

## Dimensión acorde al nivel

La revisión de este criterio consta de identificar si las dimensiones de los indicadores son las adecuadas respecto al nivel de la MIR en el cual se ubican. Las dimensiones deben distribuirse de la siguiente manera:

**Tabla 13. Niveles de la MIR con sus respectivas dimensiones**

Fin	Eficacia
Propósito	Eficacia
	Eficiencia
Componente	Eficacia
	Eficiencia
	Calidad
Actividades	Eficacia
	Eficiencia
	Calidad

Nota: elaboración propia con base en CONEVAL (2019).

En este caso, todos los indicadores del programa son de eficacia, por tanto, la dimensión de cada uno corresponde con su nivel.

### Eficacia

Debido a que todos los indicadores utilizados para el programa son de la dimensión de eficacia, se debe verificar que el objetivo del indicador y el método de cálculo estén alineados a brindar información que sirva para medir el cumplimiento de los objetivos.

En la revisión de los indicadores se encontró que solamente un indicador de los nueve no cumple con este criterio, como se puede observar a continuación:

**Tabla 14. Indicador que no se relaciona con el cumplimiento de los objetivos (eficacia)**

Nivel	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Observación
Fin	Contribuir al desarrollo económico y calidad de vida de la población del medio rural de Tlaxcala mediante el incremento de manera sostenible de la producción y productividad del sector agropecuario	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Debido a que la construcción del método de cálculo de este indicador no contempla los factores relevantes y no es una fórmula matemática, no es posible que brinde información que abone al cumplimiento del objetivo, por lo que no puede ser considerado un indicador de eficacia

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

#### Relación cumplimiento del indicador con el supuesto

Por último, este criterio consta de identificar si existe una relación entre el cumplimiento del indicador y el supuesto del nivel de la MIR que corresponda. En este sentido, la construcción del supuesto debe considerar un factor externo que pudiera perjudicar el desarrollo del programa y redactarse como si la situación se hubiese superado. La relación que debe existir entre el cumplimiento del indicador y el supuesto debe ser clara y directa.

En el análisis de los indicadores respecto a este criterio se identificó que siete de los nueve indicadores no cumplen con este criterio. A continuación, se muestran las observaciones realizadas:

**Tabla 15. Indicador que no se relaciona con el cumplimiento de los objetivos (eficacia)**

Nivel	Indicador	Supuestos	Observación
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	1) Hay concurrencia y coincidencias en las políticas públicas orientadas a la población rural, 2) hay un ambiente de seguridad en la entidad que permite el desarrollo de planes y programas y 3) se mantienen relaciones de colaboración y	No es clara la relación que existe entre el aumento de activos productivos de los productores del sector agropecuario con un ambiente de seguridad propicio para el desarrollo de planes y programas. Por

Nivel	Indicador	Supuestos	Observación
		corresponsabilidad en los tres niveles de gobierno.	otro lado, se debe definir de manera precisa qué tipo de políticas públicas y relaciones de colaboración son las esperadas para que se puedan aumentar los activos productivos.
Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo.	Es preferible no repetir el mismo supuesto en todos los niveles de la MIR, debido a que por cada nivel se plantean objetivos y mediciones distintas, por lo tanto, no se puede esperar el mismo resultado en cada nivel. Lo anterior no permite que se establezca una relación clara y directa con los objetivos de cada indicador.
	Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo	
	Porcentaje de capacitaciones otorgadas	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo	
	Porcentaje de bonos otorgados	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo	
	Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del PACO	Existen los recursos necesarios para la implementación del proyecto. los productores muestran interés en el mismo	

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).



## VIII. Análisis FODA y recomendaciones

El objetivo de este apartado es llevar a cabo un análisis FODA, a través del cual se pueda identificar, con base en el análisis de los indicadores del programa PACO, las fortalezas y debilidades de los mismos, omitiendo las amenazas y oportunidades, lo cual se explicará más adelante.

### Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son aquellos elementos o capacidades internos del programa que son susceptibles de gestión; dichas fortalezas se identifican considerando su aporte al logro del objetivo del programa.

Por otro lado, las debilidades constan de las áreas susceptibles de mejora de los indicadores, para lo cual se identifican las limitaciones, fallas o defectos de los mismos, con el objetivo de poder visualizar las opciones de mejora que pueden tomarse para fortalecer a los indicadores y con ello al programa.

Para la presente evaluación, se omitirán las amenazas y oportunidades, debido a que no existen las condiciones necesarias para poder identificar estos elementos del análisis FODA. Esto es consecuencia de que el diseño de indicadores es un proceso interno del programa, que no puede verse afectado por factores externos, debido a que todos son internalizados para poder llevar a cabo la construcción de los indicadores.

A continuación, se exponen los criterios de fortalezas y debilidades:

### Fortalezas

- Una de las principales fortalezas con las que cuenta este programa, respecto a sus indicadores es que, debido a la naturaleza operativa de este, todos los indicadores utilizados pueden ser de la dimensión de eficacia.
- La información necesaria para el funcionamiento de los indicadores se obtiene a través de la operación del programa, por lo que el costo para conseguirla es muy bajo.
- La mayoría de los indicadores muestra una relación clara entre el método de cálculo y el objetivo de la medición.
- Debido a que la mayoría de los medios de verificación de los indicadores se obtienen de fuentes internas se elimina la posibilidad de que no se cuente con ellos en los tiempos en que se requiera para realizar la medición.
- Ya que la naturaleza operativa del programa permite que todos los indicadores sean de eficacia, la relación frecuencia-nivel de la MIR, del criterio de monitoreo, puede ser construida de manera sencilla.

## Debilidades

- Los objetivos de la MIR están mal planteados, lo que impide que se puedan establecer indicadores claros y eficaces.
- Los indicadores no cuentan con una línea base, por lo que no es posible fijar metas para el programa y un punto de medición que brinde un parámetro sobre el funcionamiento del programa.
- Los indicadores correspondientes al nivel de actividad no tienen definida su frecuencia de medición.
- Los supuestos se repiten para todos los indicadores del nivel de actividad, por lo que no es posible avanzar a los siguientes pasos de la MIR, ya que no todos los objetivos pueden satisfacer el mismo conflicto.
- El indicador del nivel fin no se presenta como una fórmula matemática ni brinda información útil para poder medir el avance y desempeño del programa.

## Recomendaciones

A continuación, se formulan recomendaciones factibles y que se desprenden del análisis FODA, el cual contempla los factores internos que influyen en el funcionamiento de los indicadores y, por lo tanto, en el desempeño del programa.

Los aspectos de mejora son los siguientes:

1. El diseño de los objetivos de la MIR del PACO se debe replantear de tal forma que se puedan desprender los indicadores adecuados, o bien, ajustarlos a los indicadores actuales, para que estos adquieran un sentido enfocado a las metas del programa.
2. Los indicadores deben contener una línea base que sirva para poder plantear metas del programa y medir su desempeño, ya que sin una línea base, los indicadores se vuelven abstractos y no existe un punto de referencia para los mismos.
3. En el nivel de actividad, se sugiere añadir indicadores de economía y eficiencia; esto derivado de que los supuestos de los indicadores de este nivel se repiten, debido a esto los objetivos tampoco son suficientemente claros y contundentes.
4. Definir la frecuencia de medición de todos los indicadores, procurando que las periodicidades estén coordinadas para que de esta manera se pueda obtener información de calidad, que sirva para medir el desempeño del programa. Las periodicidades también ayudan a que los indicadores tengan una buena funcionalidad
5. Los métodos de cálculo de los indicadores, junto con los títulos de cada uno, deben modificarse para que sean más claros y evitar cualquier abstracción;



asimismo procurar que en los métodos de cálculo de todos los indicadores se contengan los elementos necesarios para conocer su objetivo y los factores relevantes.

6. Mejorar los medios de verificación de los indicadores, considerando que la función de estos es la de mostrar la información con la cual cada uno se construye y que sea de fácil acceso, de tal forma que cualquier persona pueda replicar los resultados de los indicadores a partir de estos medios.



## IX. Conclusiones

El Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos busca aumentar la competitividad de la ovinocultura en el estado de Tlaxcala. Por ello, dar un adecuado seguimiento al programa contribuye a mejorar las acciones que se llevan a cabo para apoyar a los productores del estado.

Basándose en la valoración de indicadores desde los ejes de dimensiones, el equipo evaluador pudo identificar que hay falencias en la construcción de los objetivos de cada nivel de la MIR, lo cual implica errores en cuanto a lo que se espera reporten los indicadores con dichas dimensiones, debido a que no existe una relación entre ambos conceptos. Por ello, es necesario efectuar los cambios pertinentes en los indicadores y objetivos que así lo requieran.

Respecto al criterio de adecuado que plantea CONEVAL para la construcción de indicadores, la mayoría de indicadores no satisface dicho criterio; ya que, en su mayoría, los indicadores carecen de una línea base, al mismo tiempo que no tienen definida una frecuencia.

El segundo criterio con mayores observaciones, se refiere al asociado con el monitoreo de los indicadores. Debido a que no se ofrece ningún enlace que dirija a la página web de la cual se puedan obtener los datos necesarios para la construcción de los indicadores; asimismo, no se señala el área responsable de publicar la información. Por lo anterior, se puede decir que los indicadores no cuentan con medios de monitoreo que cumplan con el criterio de monitoreo.

Los dos principales aspectos positivos del programa se encuentran en los criterios de economía y dimensión acorde al nivel. Por un lado, la información necesaria para construir los indicadores, se capta a lo largo del proceso del ciclo productivo del programa, sin necesidad de regresar a campo por una muestra de información en la población atendida. Lo cual representa un ahorro y eficiencia en los recursos utilizados.

Por otro lado, la naturaleza operativa del programa permite establecer sus indicadores en la dimensión de eficacia, la cual, se puede contener en los cuatro niveles de la MIR.

Como medidas para solventar las observaciones encontradas en los indicadores, el equipo consultor recomienda:

1. Fijar una línea base por indicador.
2. Se deben actualizar y facilitar el acceso a los medios de monitoreo de los indicadores, poniéndolos a disposición de consulta a través de la página de la SEFOA, o bien, especificando el área responsable de publicar dicha información.
3. Se recomienda incluir dos dimensiones adicionales en los indicadores, para monitorear aspectos monetarios, y de calidad en los productos de programa.

De forma general, los indicadores cumplen medianamente con las especificaciones para la construcción de indicadores que propone CONEVAL, por lo que su uso y contribución para el monitoreo de recursos y logros puede verse reflejado en el largo plazo de manera no satisfactoria, o al menos, no con el alcance que se espera que pudieran tener. Por ello, es importante considerar los aspectos en los cuales se detectaron errores e interpretarlos como áreas de mejora.



## X. Referencias

---

- Binda, N. U., & Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando Las Ventajas De Las Diferentes Metodologías De Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187. Retrieved from <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>
- Fielding, N., & Schreier, M. (2001). Forum Qualitative Sozialforschung / Forum : Qualitative Social Introduction : On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods 2 . The Contributions in this Volume. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 2(1), 1–14.
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (2019). *Evaluación de diseño del Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos. Ejercicio fiscal 2018.*
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Paidós.



## XI. Anexos

### Variables y criterios de evaluación de indicadores

Tipo de indicador	Nivel	Indicador	Claridad				Relevancia		Economía
			1. Libre de términos ambiguos	2. Relación con el objetivo	3. Método de cálculo	4. Identificación de factores relevantes	5. Relación del método de cálculo con el logro esperado	6. Relación del método de cálculo con el objetivo de medición	7. Obtención de información a bajo costo
Estratégicos	Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí
	Propósito	Porcentaje de subsidios otorgados a productores agropecuarios y acuícolas	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
De gestión	Componente	Porcentaje de cumplimiento en capacitación del manejo del ganado ovino, subsidios otorgados en semovientes, bonos de productividad y kit's de equipo básico	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí
	Actividad	Porcentaje de subsidios otorgados para la adquisición de semovientes	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
		Porcentaje de subsidios otorgados para kit's de equipo básico	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
		Porcentaje de capacitaciones otorgadas	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
		Porcentaje de bonos otorgados	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
		Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a hombres del programa PACO	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		Porcentaje de subsidios para la adquisición de semovientes, subsidios para kit's de equipo básico, capacitación, asesoría técnica especializada, bonos de productividad a mujeres del programa PACO	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Monitoreo					Adecuado			Aporte marginal	17. Dimensión acorde al nivel	Eficiencia	Eficiencia	Calidad	Economía	22. Relación cumplimiento del indicador con el supuesto
8. Calidad de información de los medios de verificación	9. Medios de verificación completos	10. Correspondencia de las frecuencias de las variables	11. Descripción de variables	12. Temporalidad de medición	13. Línea base	14. Relevancia del indicador	15. Relación frecuencia-nivel	16. Información adicional		18. Cumplimiento del objetivo	19. Relación logro del programa-recursos utilizados	20. Medición de atributos, capacidades y características del bienes y servicios	21. Medición del uso adecuado de los recursos económicos	
No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	N/A	Sí	No	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	Sí
No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	Sí
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No
No	No	No	No	No	No	Sí	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	No

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por la SEFOA (2019).

## Ficha CONAC

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Indicadores del Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos, ejercicio fiscal 2019.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: febrero, 2020	
1.3 Fecha de término de la evaluación: abril, 2020	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P. Martha Aguilar Torrentera	Unidad administrativa: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar los indicadores del Programa de Apoyo a la Competitividad de Ovinos del Ejercicio Fiscal 2019, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión, planeación, operación y orientación a resultados.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la lógica y congruencia en los principales indicadores que miden la consistencia, eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura del PACO en el estado.</li> <li>2. Examinar a través de indicadores si el PACO ha alcanzado los niveles de eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura establecidos en su plan estratégico.</li> <li>3. Identificar si el PACO cuenta con los indicadores necesarios para cuantificar sus avances.</li> <li>4. Evaluar la calidad de los indicadores generados por los sistemas de información con los que cuenta el PACO.</li> <li>5. Evaluar si el PACO cuenta con los elementos necesarios para construir indicadores que le permitan medir el grado de avance de los programas implementados, el costo beneficio de los mismos y la satisfacción de los beneficiarios del programa.</li> <li>6. Examinar con base en indicadores de resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.</li> </ol>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos__ Otros <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: Trabajo de campo (entrevistas semiestructuradas) y análisis de gabinete (información del Programa proporcionada por la SEFOA).	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	

Para la presente evaluación hizo uso del enfoque cualitativo, la metodología posibilita la obtención de datos descriptivos en la evaluación, mediante la aplicación de las técnicas de análisis de gabinete y trabajo de campo.

La técnica de análisis de gabinete consiste en la organización, clasificación y tratamiento de los datos recogidos, el análisis de los mismos, y la interpretación de la información recogida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, y documentación pública. El análisis se realizó mediante la revisión de información proporcionada por la Unidad Responsable de la operación del Programa, la SEFOA; así como con información adicional que el equipo evaluador consideró necesaria para la justificación del análisis.

En cuanto a la técnica de trabajo de campo, cuya realización es en un espacio concreto donde se tiene contacto directo con la dependencia, área responsable y operadores, considerados como informantes relevantes para la recolección de datos primarios. Este acercamiento fue mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a los responsables de la operación del Programa.

La evaluación se valió de la Metodología de Marco Lógico (MML), según lo fundamentado en los Términos de Referencia emitidos por la Dirección de Técnica de Evaluación de Desempeño, de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, los cuales, a su vez se fundamentan en los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

La MML fungió como herramienta base, facilitadora en el proceso de conceptualización, diseño, operación y evaluación de los programas públicos. En la cual se encuentra una coordinación vertical y horizontal de los niveles estratégico, programático y operacional, componentes de esta.

Como resultado de la MML se obtiene la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la cual sintetiza, en un cuadro, cuatro columnas (resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos) y cuatro filas (fin, propósito, componentes y actividades), así como los objetivos del programa y los procesos de alcance de estos.

Así, para la evaluación se analizaron los indicadores de la MIR del PACO 2019, y se valoraron conforme a los criterios de evaluación y dimensiones establecidas por el CONEVAL en el Manual para el diseño y la construcción de indicadores.

Los criterios valorados en cada uno de los indicadores del Programa fueron: claridad, relevancia, economía, monitoreo, y adecuado. Del mismo modo, se analizaron las dimensiones de cada indicador –eficacia, eficiencia, calidad y economía– así como los supuestos de los mismos.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- **Claridad en los indicadores:**

La mayoría de los objetivos establecidos en la MIR del PACO presentan falencias en su redacción, lo que no permite establecer indicadores adecuados y que guarden relación con los mismos; por otro lado, se identificó que el indicador del nivel Fin es el



único que presentan línea base, cuando todos los indicadores de la MIR deben tenerla, debido a que sin una línea base no es posible medir el avance y logros del programa a través de cada uno de sus indicadores; así mismo, los medios de verificación no cumplen con los criterios necesarios para poder obtener la información necesaria para reconstruir todos los indicadores

- **Relevancia en los indicadores:**

En el análisis se encontró que uno de los nueve indicadores no tiene una relación directa entre el objetivo del indicador y el método de cálculo, en este caso se trata del indicador del nivel Fin. Por otro lado, respecto a la relación frecuencia-nivel de la MIR, se halló que seis de los nueve indicadores no cumplen este requisito, debido a que en el nivel de actividad no se define la frecuencia de medición de los indicadores, por lo cual no fue posible establecer una relación entre frecuencia-nivel.

- **Economía en los indicadores**

Este criterio es cumplido por todos los indicadores, debido a que para obtener la información necesaria para el desarrollo de los indicadores basta con la operación del mismo programa, sin tener que recurrir a ningún tipo de levantamiento, lo cual vuelve económicos a los indicadores.

- **Monitoreo en los indicadores**

A excepción del indicador de nivel Fin, la totalidad de indicadores careció de calidad en sus medios de verificación de información utilizada para su medición, y una falta de correspondencia entre los elementos del método de cálculo y las frecuencias de medición; por otro lado, se halló que seis de los nueve indicadores no muestran, dentro de su método de cálculo, los factores relevantes y el periodo de los mismos.

- **Adecuación en los indicadores**

La mayoría de los indicadores no contaron con una línea base o punto de partida que permitiera una evaluación y seguimiento adecuado de los mismos, la excepción se encontró en el indicador de nivel Fin. Por otra parte, referente a la correcta frecuencia de medición de estos, solo cuatro indicadores del nivel Actividad presentaron una temporalidad de medición ambigua que no permitió una determinación ni valoración de la misma.

- **Dimensiones en los indicadores**

Todos los indicadores midieron el logro de sus objetivos mediante la dimensión correcta, sugerida por CONEVAL para cada uno de los niveles de la MIR.

- **Eficacia en los indicadores**

En este caso, todos los indicadores buscan medir el fin y propósito de los objetivos de la MIR, por lo que todos los indicadores son de eficacia.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- Una de las principales fortalezas con las que cuenta este programa, respecto a sus indicadores es que, debido a la naturaleza operativa de este, todos los indicadores utilizados pueden ser de la dimensión de eficacia.
- La información necesaria para el funcionamiento de los indicadores se obtiene a través de la operación del programa, por lo que el costo para conseguirla es muy bajo.
- La mayoría de los indicadores muestra una relación clara entre el método de cálculo y el objetivo de la medición.
- Debido a que la mayoría de los medios de verificación de los indicadores se obtienen de fuentes internas se elimina la posibilidad de que no se cuente con ellos en los tiempos en que se requiera para realizar la medición.
- Ya que la naturaleza operativa del programa permite que todos los indicadores sean de eficacia, la relación frecuencia-nivel de la MIR, del criterio de monitoreo, puede ser construida de manera sencilla.

#### 2.2.2 Oportunidades:

Debido a que la elaboración de indicadores del programa está sujeta a la Unidad Responsable, en este caso la SEFOA; bajo la aprobación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, y debido a que la información utilizada para el cálculo de los mismos se genera mediante la operatividad del PACO. Por este motivo, se concluyó en la inexistencia de Oportunidades en los indicadores del Programa.

#### 2.2.3 Debilidades:

- Los objetivos de la MIR están mal planteados, lo que impide que se puedan establecer indicadores claros y eficaces.
- Los indicadores no cuentan con una línea base, por lo que no es posible fijar metas para el programa y un punto de medición que brinde un parámetro sobre el funcionamiento del programa.
- Los indicadores correspondientes al nivel de actividad no tienen definida su frecuencia de medición.
- Los supuestos se repiten para todos los indicadores del nivel de actividad, por lo que no es posible avanzar a los siguientes pasos de la MIR, ya que no todos los objetivos pueden satisfacer el mismo conflicto.
- El indicador del nivel fin no se presenta como una fórmula matemática ni brinda información útil para poder medir el avance y desempeño del programa.

#### 2.2.4 Amenazas:

Debido a que la elaboración de indicadores del programa está sujeta a la Unidad Responsable y bajo la aprobación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, la información utilizada para el cálculo de los mismos se genera mediante la operatividad del PACO. Por este motivo, se concluyó en la inexistencia de Amenazas en los indicadores del Programa.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

- El diseño de los objetivos de la MIR del PACO se debe replantear de tal forma que se puedan desprender los indicadores adecuados, o bien, ajustarlos a los indicadores actuales, para que estos adquieran un sentido enfocado a las metas del programa.
- Los indicadores deben contener una línea base que sirva para poder plantear metas del programa y medir su desempeño, ya que sin una línea base, los indicadores se vuelven abstractos y no existe un punto de referencia para los mismos.
- En el nivel de actividad, se sugiere añadir indicadores de economía y eficiencia; esto derivado de que los supuestos de los indicadores de este nivel se repiten, debido a esto los objetivos tampoco son suficientemente claros y contundentes.
- Definir la frecuencia de medición de todos los indicadores, procurando que las periodicidades estén coordinadas para que de esta manera se pueda obtener información de calidad, que sirva para medir el desempeño del programa. Las periodicidades también ayudan a que los indicadores tengan una buena funcionalidad
- Los métodos de cálculo de los indicadores, junto con los títulos de cada uno, deben modificarse para que sean más claros y evitar cualquier abstracción; asimismo procurar que en los métodos de cálculo de todos los indicadores se contengan los elementos necesarios para conocer su objetivo y los factores relevantes.
- Mejorar los medios de verificación de los indicadores, considerando que la función de estos es la de mostrar la información con la cual cada uno se construye y que sea de fácil acceso, de tal forma que cualquier persona pueda replicar los resultados de los indicadores a partir de estos medios.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Se debe replantear el diseño de los objetivos mostrados en la MIR del PACO, debido a que un mal planteamiento genera errores en el diseño de los indicadores.
2. En el diseño de todos los indicadores contenidos en la MIR se debe contemplar el establecimiento de una línea base para cada uno, debido a que es a través de esta que se puede medir el avance, ya sea positivo o negativo, del programa.
3. Aunque la naturaleza operativa del PACO permite que los indicadores sean de eficacia, se recomienda incluir otros de economía en el nivel actividad y de eficiencia, debido a que es importante conocer también la calidad del uso de los recursos.
4. Se sugiere describir con precisión en los elementos del indicador la periodicidad de la medición de indicadores, correspondiente a la frecuencia de medición establecida en los niveles de la MIR.
5. Se sugiere agregar en los elementos del indicador (método de cálculo), toda la información referente necesaria para medir y monitorear los indicadores.
6. Se deben modificar y poner a disposición de quienes consulten la MIR del PACO los medios de verificación, ya que no solo es útil para quienes consultan, sino para los

responsables del programa, para conocer la información necesaria para medir el avance del programa.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Gabriel García Sánchez

4.2 Cargo: coordinador de evaluación

4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad

4.4 Principales colaboradores:

- Miguel Alberto García García
- María Luisa Guzmán Vázquez

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: [garcia.gabriel@iexe.edu.mx](mailto:garcia.gabriel@iexe.edu.mx)

4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 2-11-13-42

#### 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa de Apoyo a la Competitividad Ovinos

5.2 Siglas: PACO

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Fomento Agropecuario

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo  Poder Legislativo \_\_\_ Poder Judicial \_\_\_ Ente Autónomo \_\_\_

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal \_\_\_ Estatal  Local \_\_\_

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Dirección de Ganadería

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre:

MVZ. Joel Vargas Gonzalez

Correo electrónico:

Joel.vargas@sefoatlaxcala.gob.mx

Teléfono: 01 (246) 46 50 900 ext. 2221

Unidad administrativa:

Dirección de Ganadería

#### 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación: Adjudicación Directa

6.1.1 Adjudicación Directa X 6.1.2 Invitación a tres\_\_\_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional\_\_\_

6.1.4 Licitación Pública Internacional\_\_\_ 6.1.5 Otro: (Señalar)\_\_\_

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección Administrativa de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

6.3 Costo total de la evaluación: \$ 174, 000. 00 IVA incluido.

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Estatales

## 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

7.2 Difusión en internet del formato: <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>







**Evaluación de Indicadores**  
del Programa de Apoyo  
a la Competitividad de la  
Ovinocultura (PACO),  
**Ejercicio Fiscal 2019**