



# Evaluación de Indicadores del Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas “Proyectos Productivos Comunitarios” (PPPC) Ejercicio Fiscal 2019

Programa Anual de Evaluación 2020





**EVALUACIÓN DE INDICADORES  
PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO Y  
PUEBLOS INDÍGENAS “PROYECTOS PRODUCTIVOS  
COMUNITARIOS”  
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.

**Sistema Estatal de Promoción del Empleo y  
Desarrollo Comunitario (2019)  
Evaluación de Indicadores. Programa de  
Desarrollo Comunitario y  
Pueblos Indígenas “Proyectos Productivos  
Comunitarios”  
Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.**



## Resumen ejecutivo

La presente evaluación se realiza con el objetivo general de valorar los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas “Proyectos Productivos Comunitarios” (PPPC), con clave 15-0F, del Estado de Tlaxcala. Lo anterior auxilia en la implementación de mejoras en la medición de los logros conseguidos por dicho programa.

Esta evaluación se desprende del Programa Anual de Evaluación (PAE), 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. 111).
4. Ley de Coordinación Fiscal (artículo 49).
5. Ley General de Contabilidad Gubernamental (artículo 79).
6. Ley General de Desarrollo Social (del artículo 72 al 80).
7. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala (artículos 8 y 32).
8. 32).
9. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas (artículo 35).
10. Código Financiero para el Estado de Tlaxcala (artículos 302 y 304).
11. Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2019 (artículos 156 y 157).
12. 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 PPPC.
2. Conocer si el PPPC dispone de los indicadores requeridos para llevar a cabo la medición de sus avances.
3. Valorar si el PPPC 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 fomentar una cultura de emprendedores y desarrollo empresarial, de tal manera que en el mediano y largo plazo se creen cadenas productivas en el sector agropecuario, en beneficio de las familias de las comunidades indígenas marginadas.

Este programa recibió, en 2018, la cantidad de 338 mil pesos y atendió a 339 beneficiarios.

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 el Sistema Estatal del Empleo y Desarrollo Comunitarios (SEPUEDE), la unidad responsable 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 PPPC. 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 vinculación y comercialización por sí solo no revela qué se mide ni sobre quién o quiénes se realiza la medición; contiene dos términos ambiguos.
- El 25 por ciento de los indicadores, no cuenta con un método de cálculo claro.

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

### **Fortalezas**

- La totalidad de indicadores de la MIR cumple con el criterio de economía, porque la información para el cálculo de estos se genera a partir de la operatividad del programa.



- El cumplimiento del logro de los indicadores se relaciona con su respectivo supuesto.
- Los indicadores proporcionan información relevante en relación con los logros del programa.
- La dimensión de los indicadores corresponde al nivel de los mismos.

### **Debilidades**

- Los indicadores 1) porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio, 2) variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas y 3) porcentaje de vinculación y comercialización realizados, requieren que sus métodos de cálculo sean replanteados, debido a que carecen de claridad y no se relacionan con el logro esperado ni con el objeto de la medición.
- Los medios de verificación no ofrecen información de calidad (accesible, necesaria y suficiente), debido a que no canalizan a la fuente específica de los datos para el cálculo de los indicadores, es decir, no incluyen los elementos para facilitar su monitoreo.
- Las fórmulas de los indicadores no contienen el periodo de medición de las variables incluidas.
- La frecuencia de medición del indicador relativo al nivel fin no corresponde al nivel en el cual se encuentra; además, los indicadores de gestión, de los niveles componente y actividad, presentan una frecuencia de medición ambigua: "otro periodo".
- A excepción del indicador del nivel fin, el resto de los indicadores carecen de una línea base, elemento fundamental para evaluar y dar seguimiento a los resultados de estos. La MIR cuenta únicamente con indicadores de eficacia.

Conforme a estas fortalezas y debilidades se emitieron como recomendaciones más relevantes: 1) replantear el método de cálculo de tres indicadores, 2) especificar la accesibilidad de los medios de verificación, 3) agregar el periodo de medición a las variables de las fórmulas que conforman los indicadores, 4) especificar la frecuencia de medición para cada indicador y 5) establecer una línea base para los indicadores.

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.



## Contenido

Resumen ejecutivo .....	ii
I. Introducción .....	1
II. Objetivos de la evaluación.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
III. Alcances de la evaluación .....	4
IV. Descripción del PPPC .....	5
V. Metodología de la evaluación.....	7
Análisis de gabinete.....	7
Trabajo de campo .....	8
VI. Descripción de indicadores.....	10
Metodología de Marco Lógico.....	10
Indicadores del programa.....	14
VII. Evaluación de los indicadores .....	17
VIII. Análisis FODA y recomendaciones.....	32
Fortalezas y debilidades .....	32
Recomendaciones .....	33
IX. Conclusiones .....	36
X. Referencias.....	38
XI. Anexo único.....	39



## 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 Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios, del Estado de Tlaxcala.

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).

En la primera parte de la evaluación, se exponen los objetivos general y específicos de esta, así como sus alcances y la descripción del programa, en donde se mencionan la población objetivo a la cual se dirige y la población potencial a cubrir, 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 si tiene aporte marginal; y las dimensiones del indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad). Ambas explicadas 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

Con base en el Modelo de Términos de Referencia, relativo a la evaluación en materia de indicadores 2020, promovida por la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, el objetivo general y los objetivos específicos son los siguientes:

### Objetivo general

Evaluar los indicadores del Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios" (PPPC), relativos al ejercicio fiscal 2019, con el fin de proporcionar información útil para mejorar su diseño, gestión, planeación, operación y orientación de resultados.

### Objetivos específicos

1. Examinar la lógica y congruencia de los indicadores, en términos de consistencia, eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura del PPPC.
2. Determinar si el PPPC alcanzó los niveles de eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura, establecidos en su plan estratégico, a través del análisis de los indicadores.
3. Conocer si el PPPC dispone de los indicadores requeridos para llevar a cabo la medición de sus avances.
4. Evaluar la calidad de los indicadores del PPPC generados por los sistemas de información.
5. Valorar si el PPPC posee de los medios necesarios para elaborar indicadores que posibiliten el cálculo del nivel de avance de las acciones implementadas, el costo-beneficio de estas y la satisfacción de la población atendida del programa.
6. Analizar los resultados del programa con base en los indicadores, para determinar si el problema público, por el cual se creó, fue atendido.



### III. Alcances de la evaluación

Una evaluación de indicadores consiste en comparar el nivel medio estimado con el nivel medio esperado del indicador en cuestión, de acuerdo con alguna métrica estandarizada o internacional.

Para llevar a cabo la evaluación, se solicitaron los resultados obtenidos por el PPPC a la Coordinación del Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario, clasificándolos conforme con la tipología de los indicadores utilizados de eficacia, eficiencia, calidad, economía y cobertura.

En este sentido, la evaluación consistió en examinar la pertinencia, coherencia, nivel y alcance de los indicadores del programa, operado con recursos propios y reportados directa o indirectamente tanto a la Secretaría de Planeación y Finanzas como a la Secretaría de Hacienda.



## IV. Descripción del PPPC

El Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas “Proyectos Productivos Comunitarios” (PPPC), cuya clave es 15-0F, fue diseñado en 2018 para dar atención a la problemática imperante en las comunidades indígenas, que se encuentran marginadas en el Estado de Tlaxcala, referente a la ausencia de actividades que les procuren un ingreso disponible.

Por medio de la intervención gubernamental, se busca impulsar el desarrollo de proyectos productivos comunitarios en el sector agropecuario, para llevar a cabo la producción de alimentos, a través de la crianza de aves de traspatio, y generar ingresos económicos adicionales derivados de la comercialización de los productos, como carne y huevos.

El propósito primario del Programa se enfoca en fomentar una cultura de emprendedores y desarrollo empresarial, de tal manera que en el mediano y largo plazo se creen cadenas productivas en el sector agropecuario, en beneficio de las familias de las comunidades indígenas marginadas.

Para la consecución de este propósito, se programaron actividades de gestión y consolidación de acuerdos y/o convenios de vinculación con los tres órdenes de gobierno, para incentivar el desarrollo económico y social, mediante el otorgamiento de créditos, así como de apoyos adicionales que ayuden a aumentar la producción y aprovechar al máximo las unidades de producción familiar.

La unidad responsable del PPPC es la Dirección de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas y se rige de acuerdo con las Reglas de Operación (ROP) del Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SEPUEDE). El problema público que atiende el Programa es: “La población indígena de las comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala no genera un ingreso sostenible”.

Toda dependencia y entidad pública debe contribuir, por medio de sus programas, a los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), de tal manera que representen un esfuerzo coordinado en relación con prioridades claras y estratégicas (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010).

En este contexto, el PPPC se vincula con el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, del Gobierno del Estado de Tlaxcala; de manera particular, con el objetivo “Fomentar el desarrollo de las micro empresas y medianas empresas del estado, para elevar las oportunidades de empleo e ingreso de las familias tlaxcaltecas”,

contenido en el capítulo "Empleo, desarrollo económico y prosperidad para las familias", y cuyas estrategias son:

- Facilitar el acceso a financiamiento para emprendedores y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) tlaxcaltecas, mediante la publicidad de convocatorias de programas de financiamiento gubernamental y la asesoría técnica para la presentación de proyectos empresariales.
- Favorecer el desarrollo de las MIPyMES, a través de la potencialización de la actividad artesanal, mediante la capacitación, asesoría en comercialización y apoyos para ser parte de eventos promocionales.

Los objetivos del programa se descomponen en un objetivo general y dos específicos. El objetivo general es "impulsar el desarrollo de proyectos productivos comunitarios en poblaciones del Estado de Tlaxcala, con el fin de sumar al mejoramiento integral de las condiciones de vida de las familias tlaxcaltecas".

Los objetivos específicos del PPPC son los siguientes:

- Contribuir al estímulo de unidades productivas en las comunidades indígenas de Tlaxcala, impulsando la cultura del emprendimiento y la economía social, para promover el mejoramiento colectivo y el desarrollo comunitario.
- Fomentar la generación de cadenas productivas en las comunidades de Tlaxcala, con el propósito de crear una alternativa para mejorar la situación económica de las familias.

Los apoyos brindados por el programa son en especie; es decir, son aves de traspatio que se entregan a los beneficiarios cuyos proyectos fueron aprobados.

La población objetivo del programa se compone de hombres y mujeres mayores de edad, de comunidades indígenas de alta marginación, de los 60 municipios que componen el Estado de Tlaxcala; representa la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que, además, cumple con los criterios de elegibilidad delimitados en su normatividad.

El PPPC considera 1 millón 272 mil 847 personas, 614 mil 565 hombres y 658 mil 282 mujeres, como población potencial. Esta población es la que tiene la necesidad o padece el problema que justifica la existencia del programa y que, por ende, es factible de cubrir por este (Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario, 2019).

En 2018, el programa atendió a 339 beneficiarios, mientras que los recursos aprobados fueron de 388 mil pesos.



## V. Metodología de la evaluación

La evaluación de indicadores consideró el uso de la metodología cualitativa, pues a partir de esta es posible obtener datos descriptivos (Taylor & Bogdan, 1987), proporcionados por los operadores del programa, a través de documentos.

Algunas características de la metodología cualitativa son las siguientes:

1. La inducción, dado que desarrolla conceptos y comprensiones a partir de pautas de los datos.
2. El evaluador ve a los operadores y las situaciones como un todo, esto es, desde una perspectiva global.
3. El evaluador identifica la operación del programa, tal y como acontece.
4. El evaluador busca hacer una valoración objetiva, considerando todos los datos.
5. El evaluador subraya la validez en su evaluación, asegurando el ajuste entre los datos presentados en los documentos y lo reportado en la realidad.

Con base en lo anterior, se puede concluir que la investigación cualitativa tiene propiedades explicativas y un poder exploratorio importante; además, conlleva un mayor contacto entre el evaluador y el operador del programa evaluado (Binda & Balbastre-Benavent, 2013).

La evaluación utilizó técnicas cualitativas como la observación directa, revisión de documentos y entrevistas semiestructuradas, es decir, se realizó mediante análisis de gabinete y trabajo de campo.

### **Análisis de gabinete**

El análisis de gabinete refiere al acopio, organización y valoración de información disponible en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y externas, así como en demás documentos de carácter público.

En este sentido, este análisis pudo llevarse a cabo gracias a la información brindada por el SEPUDE, instancia responsable de la operación del PPPC, y la información adicional que el evaluador consideró necesaria para respaldar su análisis, la cual se presenta a continuación:

- Datos generales del convenio.
- Directorio de responsables.
- Diagnóstico y estudios del marco contextual en el cual opera el convenio.
- Evaluaciones externas aplicadas en años anteriores al convenio,
- Evaluaciones internas aplicadas en años anteriores al convenio.
- Evaluación de diseño.
- Avance de indicadores del ejercicio fiscal 2019.



- Matriz de Indicadores para Resultados.
- Fichas técnicas de indicadores.
- Definición de las poblaciones: potencial, objetivo y atendida del convenio.
- Padrón de beneficiarios.
- Sistemas informáticos.
- Presupuesto desglosado por cada componente o servicio otorgado por el convenio.
- Instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida, formatos de contraloría social, federación y gobierno estatal.

## Trabajo de campo

El trabajo de campo es un elemento integrador del proceso de investigación que posibilita dar una lectura más específica del entorno o la realidad; además de ser una forma de recolección de información, auxilia a determinar la calidad de los datos en los cuales se fundamentan los hallazgos, análisis y la conclusión (Binda & Balbastre-Benavent, 2013).

Una de las técnicas más utilizadas en el trabajo de campo es la entrevista, la cual puede ser de tres tipos: semiestructurada, estructurada y a profundidad.

### Entrevista estructurada

En la entrevista estructurada se debe confeccionar un protocolo predeterminado de preguntas y respuestas, el cual se debe seguir con rigor. De manera general, todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas, incluyendo un máximo de categorías por respuestas (Vargas, 2012).

### Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es un instrumento de recolección de información, mediante el cual es posible conocer las creencias, opiniones, valores y conocimientos del entrevistado, aspectos que el análisis de gabinete no puede captar.

Por medio de este tipo de entrevista, se lleva a cabo una estrategia mixta, ya que se intercalan preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Su función es servir de catalizador de expresiones y opiniones del entrevistado.

Para cumplir con la función previamente expuesta, el entrevistador debe generar una atmósfera propicia, para que el entrevistado se sienta con la libertad de expresarse sin temor al desacuerdo o a la disputa por parte del entrevistador.

En este sentido, el entrevistador debe invitar al sujeto para que hable sobre el tema planteado e incentivarlo para que comience por donde quiera y exponga lo que considere más oportuno. Las emociones y opiniones deben ser conducidas o matizadas por el entrevistador, para evitar cualquier desviación del tema de interés (Taylor & Bogdan, 1987).

### **Entrevista a profundidad**

En este tipo de entrevista no hay preguntas ni respuestas predeterminadas, por lo tanto, destaca por brindar un grado muy amplio de libertad.

Este método cualitativo abarca encuentros cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, encaminados a comprender la óptica de este último respecto a su experiencia o algunas situaciones particulares.

Bajo esta línea, la entrevista a profundidad es una técnica que implica una conversación entre iguales, descartando el modelo formal de preguntas y respuestas, donde el propio investigador es el instrumento de la investigación (Taylor & Bogdan, 1987).

Esta evaluación eligió la entrevista semiestructurada como alternativa para realizar el trabajo de campo, considerando sus características y su flexibilidad. En este sentido, mediante esta técnica se busca dirigir al entrevistado a que exponga la información de interés, sin profundizar en su opinión o punto de vista, pero sin poner límites a su participación



## VI. Descripción de indicadores

### Metodología de Marco Lógico

Esta evaluación utilizó como punto de partida la Metodología de Marco Lógico (MML), la cual es una herramienta importante en el seguimiento y evaluación de los programas públicos.

La MML ayuda a monitorear los compromisos institucionales, agiliza el seguimiento de las metas en lo relativo a costo, tiempo, cantidad y calidad; permite cotejar lo planeado con lo realmente alcanzado e impulsa la transparencia y accesibilidad de la información (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015).

Del mismo modo, guarda una relación de coordinación técnico-funcional, esencial para que los proyectos y programas alcancen las metas planteadas durante su diseño. Dicha relación consta de tres niveles, los cuales se retroalimentan, complementan y conjugan para alcanzar una dinámica lógica de acciones y esfuerzos.

Los niveles previamente mencionados son:

- Nivel estratégico: vinculado con el diseño de los planes y estrategias nacionales de índole macroeconómica, con los cuales se define el rumbo y la velocidad sobre lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer, con quién y para quién.
- Nivel programático: las instituciones tienen un rol preponderante para que las políticas de naturaleza multisectorial, regional y local se alineen con las estrategias del nivel central, y las grandes decisiones se puedan encauzar hacia los gobiernos subnacionales. Representa la conexión entre los niveles más altos y los más bajos de la administración pública.
- Nivel operativo: en este se llevan a cabo los programas y proyectos en el plano sectorial, local o municipal, cuyos límites temporales son más cortos y sus propósitos más específicos.

Esta dinámica permite alcanzar las metas del desarrollo integral, un financiamiento adecuado y acertado, así como un respaldo técnico y humano descentralizado, de manera que las reglas, principios, recursos e instituciones llevan a cabo una interacción sistemática, con una visión global que garantiza su efectividad.

De esta forma, tiene lugar la coordinación vertical y horizontal entre los niveles estratégico, táctico y operacional, logrando combinar el largo plazo de las metas estratégicas con el corto plazo de los proyectos.

Es en este proceso de planificación vertical en donde la MML realiza una importante contribución pues articula las piezas y conceptos del sistema,

intercalando las etapas del ciclo del proyecto y agilizando la participación de los beneficiarios, al mismo tiempo que minimiza el riesgo desprendido de la incertidumbre.

De igual manera, la MML cobra relevancia en un escenario de proyectos integrales de evaluación, donde intervienen los sistemas de programación de inversiones, de control de gestión y presupuesto de resultados conectados con el ciclo presupuestario, el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) y demás procedimientos, roles y responsabilidades en la programación, asignación y evaluación del presupuesto.

Bajo esta línea, la MML enriquece la información relativa a las decisiones presupuestarias, ayudando con argumentos para optimizar la gestión de los programas, mediante el monitoreo de los compromisos hechos por la administración pública, asistiendo en la transparencia y la accesibilidad de la información como insumo primario para verificar la efectividad, la eficacia y la eficiencia de los programas públicos.

La MML genera como producto final la Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), cuadro que sintetiza lo que el programa o proyecto busca realizar y cómo, también los supuestos clave y cómo son utilizados los insumos, así como los efectos y productos que se van a monitorear y evaluar. Esta síntesis se proyecta en cuatro columnas y cuatro filas. Las columnas suministran la información subsecuente:

- Resumen narrativo de los objetivos y de las actividades.
- Indicadores o resultados específicos a obtener.
- Medios de verificación.
- Supuestos o factores externos que conllevan riesgos.

En las filas, por su parte, se proyecta información vinculada con los elementos previamente listados, conforme con los momentos de la vida del proyecto expuestos a continuación:

- Fin al cual contribuye el proyecto de forma significativa, una vez que esta ha comenzado a operar.
- Propósito alcanzado cuando el proyecto ha sido llevado a cabo.
- Componentes o resultados completados durante la ejecución del proyecto.
- Actividades necesarias para que los componentes o resultados puedan producirse.

## Resumen narrativo

En este apartado se describe el fin y propósito del programa, e incluye indicadores para cada componente y actividad. Respecto a estos últimos, es necesario considerar que evalúan diversas dimensiones vinculadas con los logros de los programas presupuestales aprobados, debiéndose clasificar cada en indicador de eficiencia, eficacia, calidad, cobertura, impacto y economía.

En adición a lo anterior, en relación con los indicadores, debe tenerse en cuenta que cuantifican diversos aspectos de la estructura, los procesos y resultados esperados del programa, el cual debe apegarse a la consecución de un fin o propósito general, para dar congruencia a la operación conjunta del SEPUEDE.

## Indicadores

Toda la información que es esencial para encaminar el progreso del proyecto al logro de los objetivos es recabada por los indicadores, los cuales pueden ser de fin y propósito, de componentes y, por último, de actividades.

En el caso de los indicadores de fin y propósito, se encargan de especificar los resultados esperados; los indicadores de componentes, por su parte, describen sucintamente los estudios, capacitación y obras físicas que brinda el programa, mientras que los últimos proyectan las tareas que originan un componente. Las dimensiones que debe abarcar cualquier indicador son: cantidad, calidad y tiempo (Ortegón et al., 2015).

En algunas ocasiones, la columna de indicadores no se especifica correctamente, por lo tanto, es necesario realizar una revisión, la cual debe ser exhaustiva y atender lo siguiente:

- Que los indicadores de propósito representen realmente el efecto de tener los componentes en operación y midan lo sustancial.
- Que los indicadores sean establecidos considerando la cantidad, calidad y el tiempo en los resultados.
- Que ningún indicador se repita en otro nivel, esto es, se debe asegurar que en cada nivel haya un indicador distinto.
- Que las actividades a realizar puedan ser cubiertas por el presupuesto.

## Medios de verificación

Los medios de verificación representan una herramienta útil para el evaluador porque incluyen toda aquella información abierta al público que registra los resultados obtenidos por los indicadores, así como datos para ejecutar su cálculo (Aldunante & Córdoba, 2011).

A través de estos medios de verificación, quien diseña el programa se ve obligado a construir indicadores con base en datos que sí existen o que se pueden recabar, hecho que evita la formulación de indicadores incalculables durante el desarrollo del programa o proyecto. Como se verá a continuación, la información referida no necesariamente debe ser estadística.

Entre los medios de verificación más relevantes están los siguientes (Aldunante & Córdoba, 2011):

- Estadísticas ya existentes o recabadas para llevar a cabo el cálculo de los indicadores. Son proporcionadas por instituciones nacionales, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), e internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Publicaciones con información útil por medio de la cual es posible constatar que los objetivos fueron alcanzados.
- Examen directo ejecutado por algún especialista, mediante la observación, quien es contratado específicamente para confirmar el cumplimiento de los componentes, en términos de cantidad y calidad.
- El resultado de encuestas para el cálculo de indicadores que miden el grado de satisfacción de los beneficiarios de los bienes y servicios brindados por el programa.
- Informes derivados de auditorías y registros contables del programa, con los cuales se puede, además de calcular indicadores, estimar el costo de las actividades.

### Supuestos

Los supuestos están relacionados con los riesgos de diversa índole que pueden comprometer el logro de los objetivos del proyecto. Tales riesgos pueden ser ambientales, financieros, climatológicos, sociales y políticos, entre otros. En ese sentido, la MIR toma dichos riesgos y los transforma en supuestos, los cuales están presentes en cada una de sus etapas.

La importancia de los supuestos radica en que representan, para todos los que participan en el diseño del programa (prestatario, financiador y ejecutor), una probabilidad de éxito (Ortegón et al., 2015). En los supuestos no se contempla cualquier eventualidad que pueda ocurrir, sino aquellos sucesos que tengan altas probabilidades de acaecer y que podrían derivar en el fracaso del programa o proyecto.



## Indicadores del programa

Los indicadores de la MIR del programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas “Proyectos Productivos y Comunitarios”, los cuales son foco de esta evaluación, se encuentran en la tabla siguiente, donde es posible identificarlos por tipo y por nivel, junto con su respectiva descripción.

**Tabla 1. Indicadores del PPC**

Tipo de indicador	Nivel	Indicador	Descripción
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Identifica el ingreso promedio de aquellas personas que cuentan con un ingreso per cápita por debajo de la línea de bienestar, el cual generan mediante un trabajo en un negocio propio.
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	Mide la variación porcentual de las acciones ejecutadas a las comunidades urbanas o rurales apoyadas.
De gestión	Componentes	1. Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	Mide el porcentaje de gestiones realizadas, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del total de capacitaciones a los microempresarios.
		2. Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	Mide el porcentaje de eventos microempresariales realizados con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del número de acciones programadas.
	Actividades	1.1. Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	Mide el porcentaje de acciones realizadas en diagnósticos socioeconómicos, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto

		del total de acciones programadas.
1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas		Mide el porcentaje de acciones de capacitación de técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales realizadas, respecto del total de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales programadas.
1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas		Mide el porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizados con la finalidad de obtener colaboración para la realización de eventos en materia de cultura indígena y desarrollo comunitario, respecto al total de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala programadas.
1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados		Mide el porcentaje de eventos a poblaciones indígenas realizados con la finalidad de obtener colaboración, para la realización de eventos en materia de cultura indígena y desarrollo comunitario, respecto del número de eventos a población indígena programados
2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados		Mide las acciones en diagnósticos comunitarios, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del total de acciones programadas.
2.2. Porcentaje de eventos y ferias a		Mide las acciones en vinculación con entes públicos

		microempresarios realizados	municipales, estatales y federales, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del total de acciones programadas.
		2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	Mide las acciones en vinculación con entes públicos municipales, estatales y federales, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del total de acciones programadas.
		2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	Mide las acciones en vinculación estatales y federales realizadas, con la finalidad de impulsar el desarrollo comunitario del Estado de Tlaxcala, respecto del total de vinculaciones estatales y federales programadas.

*Nota: elaboración propia con base en la información proporcionada por el SEPUDE (2019).*



## VII. Evaluación de los indicadores

La valoración de los indicadores se realiza con base en las características mínimas establecidas por el CONEVAL, las cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Criterios de evaluación de indicadores**

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

*Nota: elaboración propia con base en CONEVAL, 2014.*

Además de la valoración de los indicadores, de acuerdo con los criterios previamente expuestos, se examinaron estos en función de las dimensiones correspondientes a cada nivel de la MIR.

“La dimensión del indicador se define como el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo. Se consideran cuatro dimensiones generales para los indicadores: eficacia, eficiencia, calidad y economía” (CONEVAL, 2014, 20).

**Tabla 3. Relación de las dimensiones del indicador con su respectivo nivel en la MIR**

Nivel	Dimensiones de los indicadores
Fin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia</li></ul>
Propósito	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia</li><li>• Eficiencia</li></ul>
Componente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia</li><li>• Eficiencia</li><li>• Calidad</li></ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia</li><li>• Eficiencia</li><li>• Economía</li></ul>

*Nota: elaboración propia con base en CONEVAL, 2014.*

La eficacia se mide a través de indicadores relativos al grado del cumplimiento del objetivo planteado, en otras palabras, proyecta en qué medida los objetivos establecidos se están alcanzando. Lo anterior nos permite localizar a los indicadores de eficacia en cualquier nivel de la MIR.

La eficiencia mide cómo se relacionan el logro del programa y los recursos utilizados; por lo tanto, los indicadores de esta dimensión cuantifican el costo de alcanzar el objetivo planteado e incluye recursos económicos, humanos y materiales. Estos indicadores pueden localizarse en los primeros tres niveles de la MIR.

La economía refiere a la capacidad del programa para gestionar, generar o movilizar los recursos financieros; por ende, los indicadores de esta dimensión ayudan a potenciar la capacidad financiera y a recuperar los recursos financieros prestados del programa. Debido a que observan la administración de recursos financieros, estos indicadores únicamente se encuentran en el nivel actividad, asociado sobre todo con la recuperación de cartera y atracción de recursos externos.

La calidad capta los atributos, las capacidades o características que mínimamente deben tener los bienes y servicios producidos por el programa. Los indicadores de esta dimensión miden los atributos siguientes:

- Oportunidad: describen la conveniencia del tiempo y lugar, con la cual se realiza la operación del programa.
- Accesibilidad: aluden a la cualidad de acceso de personas con diferentes capacidades, a la infraestructura generada por el programa.
- Percepción de los usuarios: refiere a la opinión de los beneficiarios del programa sobre los bienes y servicios.

- Precisión: se relaciona con los posibles fallos o errores durante la operación o generación de los bienes y servicios del programa (CONEVAL, 2014a).

A continuación, se muestra la valoración de los indicadores, por separado, con base en el tipo de indicador y nivel de la MIR.

## Claridad

### **Libre de términos ambiguos**

La ambigüedad refiere a si el indicador contiene algún término que pueda dar lugar a más de una interpretación. En este sentido, el indicador denominado “porcentaje de vinculación y comercialización” por sí solo no revela qué se mide; contiene dos términos ambiguos, pues no especifica qué se vincula y comercializa, además, no explicita la unidad de medida de estos dos conceptos.

El indicador mencionado previamente es de gestión y se encuentra en el nivel componente.

### **Relación con el objeto de medición**

En cuanto a la vinculación de los indicadores con el objeto de la medición, el indicador porcentaje de vinculación y comercialización realizados no determina sobre qué o quiénes se realiza la medición. En la tabla siguiente, se muestran los indicadores de la MIR del PPC, por tipo y nivel, así como el logro esperado y el objeto de la medición de cada uno.

**Tabla 4. Indicadores con logro esperado y objeto de la medición**

Tipo	Nivel	Indicador	Logro esperado	Sobre quién o qué se espera el logro
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Medición del ingreso por debajo de la línea de bienestar	Sobre las personas que tienen como trabajo principal un negocio propio
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	Acciones ejecutadas	Las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas



De gestión	Componentes	1. Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	Atención	Comunidades marginadas
		2. Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	Vinculación y comercialización	No se expresa
	Actividades	1.1. Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	Realización	Diagnósticos socioeconómicos
		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Capacitación técnica y empresarial	Comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Apoyos realizados	Comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	Realización de eventos	Poblaciones indígenas
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	Realización	Diagnósticos comunitarios
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	Realización de eventos y ferias	Microempresarios
		Porcentaje de vinculaciones con entes públicos	Realización	Vinculaciones con entes públicos

		municipales, estatales y federales realizadas		municipales, estatales y federales
		Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	Realización	Vinculaciones estatales y federales

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

### Método de cálculo claro

De los 12 indicadores de la MIR, tres no cuentan con un método de cálculo claro, los cuales se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Indicadores cuyo método de cálculo no es claro**

Tipo	Nivel	Indicador	Método de cálculo	Observación
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Suma del ingreso de las personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	El método de cálculo se expresa como una suma; sin embargo, el nombre refiere a un porcentaje; en este sentido, es necesario cambiar el nombre del indicador.
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	(Número de acciones realizadas 2019/número de acciones programadas 2019)*100	El nombre del indicador refiere a una variación porcentual; no únicamente a un porcentaje, mientras que la fórmula refiere a este último. Es necesario definir qué mide el indicador y, con base en ello, establecer el método de cálculo.
De gestión	Componente	Porcentaje de vinculación y	(Número de vinculación y	La fórmula no expresa cómo se mide la

		comercialización realizados	comercialización realizados/número de vinculación y comercialización programados)*100	vinculación y comercialización realizadas, además, falta agregar qué es lo que se está vinculando y comercializando.
--	--	-----------------------------	---	--

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por el SEPUEDE (2019).

### **Factores relevantes**

Los factores relevantes son los aspectos indispensables en el objetivo, ya que describen qué se va a medir y en quién o qué se va a efectuar la medición (CONEVAL, 2014).

De los 12 indicadores, uno no cuenta con el segundo factor relevante, es el indicador denominado porcentaje vinculación y comercialización realizados, cuyo logro esperado es vinculación y comercialización, pero carece del sobre quién o qué se espera medir este logro. Este indicador es de gestión y se encuentra en el nivel componente. El resto de los indicadores sí contemplan los dos factores relevantes.

### **Relevancia**

#### **Relación del método de cálculo con el logro esperado**

De los 12 indicadores de la MIR, son tres los indicadores cuyo método de cálculo no está relacionado con el logro esperado, los cuales se encuentran en la tabla 5, en razón de que su respectiva fórmula no se encuentra especificada de manera adecuada. El resto de los indicadores sí abarcan el logro esperado en su método de cálculo.

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

De los 12 indicadores de la MIR, son tres los indicadores cuyo método de cálculo no está relacionado con el objeto de la medición, estos coinciden con los de la tabla 5, porque su respectiva fórmula no está especificada correctamente. El resto de los indicadores sí incluyen el objeto de la medición en su método de cálculo.

### **Economía**

Los 12 indicadores cumplen con el criterio de economía porque la información para su cálculo se genera de la operatividad del programa. En la tabla siguiente, se listan los indicadores, por tipo y nivel en la MIR, y se detalla de manera específica de dónde se obtienen los datos para su respectivo cálculo.

## Monitoreo

### Calidad de información de los medios de verificación

Los medios de verificación no ofrecen información de calidad, porque los datos para el cálculo de los indicadores no son accesibles, necesarios ni suficientes. A continuación, se listan los indicadores, por tipo y por nivel, con su respectivo medio de verificación proyectado en la MIR, así como con su observación correspondiente.

**Tabla 6. Indicadores con sus respectivos medios de verificación**

Tipo	Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la encuesta puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
De gestión	Componente	Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
	Acti vida	Porcentaje de diagnósticos	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es

Tipo	Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
		socioeconómicos realizados		específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la encuesta puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.

Tipo	Nivel	Indicador	Medios de verificación	Observación
		2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.
		2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	<a href="https://www.sepuede.gob.mx">https://www.sepuede.gob.mx</a>	La información proporcionada no es específica, quien ingrese a la página puede tener problemas para encontrar los datos para el cálculo del indicador.

Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por el SEPUEDE (2019).

### **Medios de verificación completos**

Conforme a CONEVAL (2014), cualquier medio de verificación debe contener los elementos siguientes:

1. Nombre completo del documento que sustenta la información.
2. Nombre del área que genera o publica la información.
3. Periodicidad con la cual se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).
4. Liga la página de la que se obtiene la información (si es el caso).

Con base en el análisis llevado a cabo, ninguno de los medios de verificación contiene los elementos mencionados previamente. Lo anterior se observa en la tabla 6, donde el indicador estratégico relativo al fin solo especifica la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, mientras que el resto señala únicamente la página del SEPUEDE.

### **Correspondencia de las frecuencias de las variables**

Las variables de las fórmulas de los indicadores no contienen el periodo de medición; por ende, no existe correspondencia de las frecuencias de las variables en los indicadores. En la tabla enunciada a continuación, se presentan los indicadores con su respectivo método de cálculo, en la misma se puede observar la ausencia del periodo de medición en todas las fórmulas.



**Tabla 7. Indicadores con su respectivo método de cálculo**

Tipo	Nivel	Indicador	Método de cálculo
De gestión	Componente	1. Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	(Número de capacitaciones y gestiones realizadas/número de capacitaciones programadas)*100
	Actividad	1.1. Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	(Número de diagnósticos socioeconómicos realizados/número de diagnósticos socioeconómicos programados)*100
		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	(Número de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas/número de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala programadas)*100
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	(Número de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas/número de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala programadas)*100
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	(Número de eventos a las poblaciones indígenas realizados/número de eventos a las poblaciones indígenas programados)*100
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	(Número de diagnósticos comunitarios realizados/número de diagnósticos comunitarios programados)*100
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	(Número de eventos y ferias a microempresarios realizados/número de eventos y ferias a microempresarios programados)*100
		2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	(Número de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas/número de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales programadas)*100

Tipo	Nivel	Indicador	Método de cálculo
		2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	(Número de vinculaciones estatales y federales realizadas/número de vinculaciones estatales y federales programadas)*100

*Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por el SEPUEDE (2019).*

Es necesario subrayar que esta tabla no contiene los indicadores cuyo método de cálculo prescinde de claridad, los cuales son:

- Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio (estratégico, nivel fin).
- Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas (estratégico, nivel propósito).
- Porcentaje de vinculación y comercialización realizados (de gestión, nivel componente).

### **Descripción de las variables**

El método de cálculo de los indicadores no contiene el periodo de medición de sus respectivas variables; esta conclusión se puede verificar en la tabla 7.

### **Temporalidad de medición**

A pesar de que el método de cálculo de todos los indicadores, es decir, la fórmula del indicador se comprende, así como las variables que la componen, estas no incluyen el periodo de recolección de información; por ende, los indicadores, tanto estratégicos como de gestión, carecen de temporalidad de medición.

### **Adecuado**

#### **Línea base**

De acuerdo con las fichas técnicas de los indicadores, solo el indicador estratégico porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar, que tienen como trabajo principal un negocio propio, correspondiente al nivel fin, cuenta con una línea base, el resto no dispone de este elemento, esencial para darle seguimiento y evaluar al indicador, ya que constituye su punto de partida (CONEVAL, 2014b).

#### **Relevancia del indicador**

Los indicadores estratégicos y de gestión, de cada uno de los niveles de la MIR, proporcionan información relevante respecto a los logros del programa; sin embargo, es necesario replantear aquellos cuyo nombre y método de cálculo no son claros.

### Relación frecuencia-nivel

Según CONEVAL (2014), los indicadores ubicados en el nivel fin, de la MIR, deben medirse anual, trianual y sexenalmente; los del nivel propósito, anual, bianual y trianualmente; los del nivel componente, trimestral, semestral y anualmente; mientras que los del nivel actividad, mensual, trimestral y semestralmente. En otros términos, la frecuencia de medición disminuye conforme se baja de nivel en la MIR.

En la tabla 8, se pueden observar los indicadores con su respectiva frecuencia de medición.

**Tabla 8. Indicadores con su respectiva frecuencia de medición**

Tipo	Nivel	Indicador	Frecuencia de medición
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Anual
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	Semestral
De gestión	Componente	1. Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	Otro periodo
		2. Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	Otro periodo
	Actividad	1.1. Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	Otro periodo
		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Otro periodo
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Otro periodo
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	Otro periodo
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	Otro periodo
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	Otro periodo
2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas		Otro periodo	

	2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	Otro periodo
--	---	--------------

*Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por el SEPUEDE (2019).*

De la tabla previa se concluye que únicamente el indicador estratégico porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar, que tienen como trabajo principal un negocio propio, posee una frecuencia de medición acorde a su nivel.

El indicador estratégico variación porcentual de acciones ejecutadas, a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas, no tiene una frecuencia de medición correspondiente a su nivel, mientras que el resto de los indicadores no señalan una frecuencia específica, sino que la establecen de forma ambigua, como “otro periodo”.

### Aporte marginal

Este criterio no fue foco de evaluación porque ningún objetivo de la MIR cuenta con más de un indicador; para valorar el aporte marginal, es necesario que haya dos indicadores o más indicadores por objetivo, solo de esta forma se puede conocer en qué medida el aporte de los mismos es único.

### Análisis de las dimensiones y supuestos

#### Dimensión acorde con el nivel de la MIR

La relación entre indicadores y dimensiones se encuentra en la tabla siguiente:

**Tabla 9. Indicadores y dimensión**

Tipo	Nivel	Indicador	Dimensión
Estratégico	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Eficacia
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	Eficacia
De gestión	Componente	1. Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizados	Eficacia
		2. Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	Eficacia
	Actividad	1.1. Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	Eficacia

		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Eficacia
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Eficacia
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	Eficacia
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	Eficacia
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	Eficacia
		Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	Eficacia
		Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	Eficacia

*Nota: elaboración propia con base en información proporcionada por el SEPUEDE (2019).*

En la tabla se puede observar que el PPC cuenta con indicadores estratégicos y de gestión solo de la dimensión de eficacia, la cual tiene cabida en cualquier nivel de la MIR.

## Eficacia

### **Cumplimiento del objetivo**

A excepción de los indicadores cuyo método de cálculo requiere replantearse (tabla 5), el resto de los indicadores de eficacia sí miden el logro del objetivo. Esta conclusión se rectifica con la información proyectada en la tabla 4.

## **Eficiencia**

### ***Relación logro del programa-recursos utilizados***

La MIR no cuenta con indicadores de eficiencia; sin embargo, es importante considerar el planteamiento de los mismos, en aras de vincular los recursos utilizados con el logro del programa.

## **Calidad**

### ***Medición de atributos, capacidades y características del bienes y servicios***

La MIR no cuenta con indicadores de calidad; sin embargo, es importante considerar el planteamiento de los mismos, por ejemplo, para evaluar los atributos o características de los apoyos brindados o eventos realizados en pro de las comunidades marginadas, urbanas o rurales.

## **Economía**

### ***Medición del uso adecuado de los recursos económicos***

La MIR no dispone de indicadores de economía; sin embargo, es importante considerar el planteamiento de los mismos; por ejemplo, para cuantificar el costo de los eventos realizados para la población indígena.

### ***Relación cumplimiento del indicador con el supuesto***

La relación cumplimiento del indicador con el supuesto está presente en todos los niveles de la MIR.



## VIII. Análisis FODA y recomendaciones

### Fortalezas y debilidades

Como la elaboración de los indicadores del PPC está sujeta a una unidad responsable, el SEPUEDE, bajo la aprobación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, y la información para el cálculo de los mismos proviene de la operatividad del programa, se considera que no existen oportunidades y amenazas para los indicadores; por lo tanto, el análisis FODA del programa se compone únicamente de fortalezas y debilidades.

#### Fortalezas

- La totalidad de indicadores de la MIR cumple con el criterio de economía, porque la información para el cálculo de estos se genera a partir de la operatividad del programa.
- El cumplimiento del logro de los indicadores se relaciona con su respectivo supuesto.
- Los indicadores proporcionan información relevante en relación con los logros del programa.
- La dimensión de los indicadores corresponde al nivel de los mismos.

#### Debilidades

- Los indicadores 1) porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio, 2) variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas y 3) porcentaje de vinculación y comercialización realizados, requieren que sus métodos de cálculo sean replanteados, debido a que carecen de claridad y no se relacionan con el logro esperado ni con el objeto de la medición.
- Los medios de verificación no ofrecen información de calidad (accesible, necesaria y suficiente), debido a que no canalizan a la fuente específica de los datos para el cálculo de los indicadores, es decir, no incluyen los elementos para facilitar su monitoreo.
- Las fórmulas de los indicadores no contienen el periodo de medición de las variables incluidas.
- La frecuencia de medición del indicador relativo al nivel fin no corresponde al nivel en el cual se encuentra; además, los indicadores de gestión, de los niveles componente y actividad, presentan una frecuencia de medición ambigua: "otro periodo".



- A excepción del indicador del nivel fin, el resto de los indicadores carecen de una línea base, elemento fundamental para evaluar y dar seguimiento a los resultados de estos.
- La MIR cuenta únicamente con indicadores de eficacia.

## Recomendaciones

- **Replantear el método de cálculo de tres indicadores**

Se recomienda replantear los nombres y fórmulas de los siguientes indicadores: 1) porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio, 2) variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas y 3) porcentaje de vinculación y comercialización realizados. Las sugerencias se exponen a continuación:

### 1) **Ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio**

$$= \frac{\sum_{i=1}^N \text{ingreso en 2019}_i}{N \text{ en 2019}}$$

Donde:

N = total de personas con ingreso por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio

$\sum_{i=1}^N \text{ingreso en 2019}_i$  = sumatoria de los ingresos por debajo de la línea de bienestar, de las personas que tienen como trabajo principal un negocio propio.

### 2) **Porcentaje de acciones ejecutadas en las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas**

$$= \left( \frac{\text{Acciones ejecutadas en las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas en 2019}}{\text{Acciones programadas en las comunidades marginadas, urbanas o rurales a apoyar en 2019}} \right) * 100$$

### 3) **Porcentaje de eventos microempresariales realizados**

$$= \left( \frac{\text{Eventos microempresariales realizados en el trimestre t de 2019}}{\text{Eventos microempresariales programados en el trimestre t de 2019}} \right) * 100$$

- **Especificar la accesibilidad de los medios de verificación**

En la MIR, los medios de verificación se mencionan de manera general, lo cual dificulta el monitoreo de los datos referentes a las variables que componen el indicador; para contrarrestar lo anterior, es necesario incluir en la información lo siguiente:

1. Nombre completo del documento que contiene la información.

2. Nombre del área que genera o publica la información.
  3. Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).
  4. Liga la página de la que se obtiene la información.
- **Agregar el periodo de medición a las variables de las fórmulas que conforman los indicadores**

Para eliminar cualquier tipo de ambigüedad en el método de cálculo de los indicadores, se sugiere agregar en este el periodo de medición de las variables, tal como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 10. Indicadores de la MIR del PPC, correspondiente al nivel actividades**

Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición
2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	(Número de diagnósticos comunitarios realizados en el trimestre t/número de diagnósticos comunitarios programados en el trimestre t)*100	Trimestral
2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	(Número de eventos y ferias a microempresarios realizados en el trimestre t/número de eventos y ferias a microempresarios programados en el trimestre t)*100	Trimestral
2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	(Número de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas en el semestre t/número de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales programadas en el semestre t)*100	Semestral
2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	(Número de vinculaciones estatales y federales realizadas en el mes t/número de vinculaciones estatales y federales programadas en el mes t)*100	Mensual

*Nota: elaboración propia.*

- **Especificar la frecuencia de medición para cada indicador**

Se recomienda establecer la frecuencia de medición para los indicadores de los niveles propósito, componente y actividades. Esta frecuencia de medición debe alinearse al periodo de medición de las variables que integran cada indicador, justo como se observa en la tabla 10.

- **Establecer una línea base para los indicadores**

Únicamente el indicador relativo al nivel fin posee una línea base, es importante que el resto de los indicadores también establezcan una, porque se trata de un elemento posibilitador del seguimiento y evaluación del indicador, así como de la meta vinculada a este. Para establecer esta línea base, se deben sustituir, en el método de cálculo, los valores de las variables del periodo que sirve como punto de comparación o partida.

- **Agregar a la MIR indicadores de eficiencia, calidad y economía**

**Tabla 11. Indicadores de eficacia y economía recomendados**

Indicador	Método de cálculo	Nivel/ dimensión	Frecuencia de medición
Costo promedio de los eventos a microempresarios realizados	(Costo de los eventos realizados para microempresarios en el trimestre t/ número de eventos realizados en el trimestre t)	Actividad/eficiencia	Trimestral
Costo de la capacitación técnica y empresarial ofrecida a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala	(Costo de capacitación técnica y empresarial ofrecida a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala en el periodo t/ costo de capacitación técnica y empresarial ofrecida a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala en el periodo t-1)*100	Actividad/Economía	Semestral

Nota: elaboración propia.



## IX. Conclusiones

La evaluación de los indicadores del PPPC, cuya unidad responsable es el SEPUEDE, considera los criterios especificados por CONEVAL desde dos ópticas 1) valora si cada indicador es adecuado, claro, relevante, económico, factible de monitorear y presenta aporte marginal y 2) verifica si la dimensión de los indicadores corresponde al nivel en el cual se encuentran estos.

En relación con la claridad de los indicadores, de manera general, los nombres de los indicadores son entendibles, es decir, no contienen algún término ambiguo; asimismo poseen el logro esperado y sobre qué o quién se mide este logro, según cada nivel. Estos dos aspectos son conocidos como factores relevantes.

La mayoría de las fórmulas de los indicadores también son claras dado que contemplan los factores relevantes y las variables de los métodos de cálculo son comprensibles. A pesar de lo anterior, es importante agregar el periodo de medición de las mismas.

Los indicadores de la MIR cumplen con el criterio de economía, porque la información para su cálculo es generada a partir de la operación del programa.

En la evaluación del criterio monitoreable están los principales retos de los indicadores del PPPC. En la columna de medios de verificación de la MIR se proyecta principalmente la página del SEPUEDE, la cual no ofrece la información necesaria para llevar a cabo el cálculo de los indicadores. En este sentido, la información proporcionada debe ser más específica.

Otro aspecto relacionado con el criterio monitoreable se vincula con el periodo de medición de las variables, al prescindir los indicadores de este elemento, el rastreo de la información se dificulta; de igual manera, resulta imposible conocer si el periodo de medición de las variables se corresponde con la frecuencia de medición relativa a cada nivel de la MIR, porque a excepción del indicador estratégico del nivel fin, la frecuencia de medición del resto de los indicadores es "otro periodo".

Con base en lo anterior, se recomienda delimitar la frecuencia de los indicadores, de acuerdo con CONEVAL, es decir, considerando que esta disminuye conforme se baja de nivel en la MIR.

En lo concerniente a la línea base, a excepción del indicador del nivel fin, los indicadores no contienen este elemento, el cual es el punto de partida para evaluar los resultados del programa; por lo tanto, se recomienda agregar este elemento al resto de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR.

El criterio aporte marginal no fue factible evaluar porque en ningún caso los objetivos tienen más de un indicador; por ende, no hay manera de que contribuyan con información adicional respecto a los resultados del programa.

La valoración de los indicadores respecto a sus dimensiones, en general, arroja resultados favorables, porque la dimensión de los indicadores estratégicos y de gestión se alinea al nivel en el cual se encuentra cada uno; no obstante, vale la pena subrayar que todos los indicadores son de eficacia.

Dado el servicio que ofrece el Programa y los insumos de los métodos de cálculo de los indicadores, se sugiere contemplar indicadores de eficiencia, calidad y economía, para conocer los atributos y características de los componentes ofrecidos, plantear metas relativas a la reducción de costos, así como para vincular los logros con los recursos utilizados.



## X. Referencias

---

- Aldunante, Eduardo & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.606.247>
- 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>
- CONEVAL. (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México.
- Ortegón, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Retrieved from [www.cepal.org/es/suscripciones](http://www.cepal.org/es/suscripciones)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. 77. Retrieved from <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia MIR.pdf>
- Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario. (2019). *Evaluación de diseño del Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios"*. Ejercicio fiscal 2018.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Vargas, J. I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad En La Educación Superior*, 3(1), 140–156. <https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.437>



## XI. Anexo único

Tipo de indicador	Nivel	Indicador	Claridad			Relevancia		
			1. Libre de términos ambiguos	2. Relación con el objetivo	3. Método de cálculo claro	4. Identificación de factores relevantes	5. Relación del método de cálculo con el logro esperado	6. Relación del método de cálculo con el objeto de medición
Estratégicos	Fin	Porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio	Sí	Sí	No	Sí	No	No
	Propósito	Variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas	Sí	Sí	No	Sí	No	No
De gestión	Componente	Porcentaje de acciones de capacitación y gestión realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
		Porcentaje de vinculación y comercialización realizados	No	No	No	No	No	No
	Actividad	Porcentaje de diagnósticos socioeconómicos realizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		1.2. Porcentaje de acciones de capacitación técnica y empresarial a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		1.3. Porcentaje de apoyos a comunidades marginadas, urbanas o rurales del Estado de Tlaxcala realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		1.4. Porcentaje de eventos a las poblaciones indígenas realizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		2.1. Porcentaje de diagnósticos comunitarios realizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		2.2. Porcentaje de eventos y ferias a microempresarios realizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		2.3. Porcentaje de vinculaciones con entes públicos municipales, estatales y federales realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		2.4. Porcentaje de vinculaciones estatales y federales realizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Economía	Monitoreo					Adecuado			Aporte marginal		Eficacia	Eficiencia	Calidad	Economía	
7. Obtención de información a bajo costo	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	17. Dimensión acorde al nivel	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	22. Relación cumplimiento del indicador con el supuesto
Sí		No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	NA	Sí	No	NA	NA	NA	No
Sí		No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	No	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí
Sí		No	No	Sí	No	No	Sí	No	NA	Sí	Sí	NA	NA	NA	Sí

## Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Indicadores del Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios".	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: febrero, 2020	
1.3 Fecha de término de la evaluación: abril, 2010	
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 Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios" (PPPC), relativos al ejercicio fiscal 2019, con el fin de proporcionar información útil para mejorar su diseño, gestión, planeación, operación y orientación de resultados.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinar la lógica y congruencia de los indicadores, en términos de consistencia, eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura del PPPC.</li> <li>2. Determinar si el PPPC obtuvo los niveles de eficiencia, eficacia, impacto, economía, calidad y cobertura, predeterminados en su plan estratégico, a través del análisis de los indicadores.</li> <li>3. Conocer si el PPPC dispone de los indicadores requeridos para llevar a cabo la medición de sus avances.</li> <li>4. Evaluar si los indicadores generados por los sistemas de información del PPPC son de calidad.</li> <li>5. Valorar si el PPPC 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.</li> <li>6. Examinar los resultados del programa, arrojados por los indicadores, para determinar si el problema público, para el cual se creó, fue atendido.</li> </ol>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: cualitativa	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas_X Formatos__ Otros _X_ Especifique: ficha de trabajo de campo, análisis de gabinete y solicitud de información del Programa.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Para la presente evaluación, se utiliza el enfoque cualitativo, mediante el cual se obtienen datos descriptivos a partir de la revisión de documentos y demás información proporcionada por los operadores del Programa. En términos generales, el análisis cualitativo posibilita llegar	

a conclusiones a través de la inducción, examinar los indicadores desde una óptica holística, obtener una valoración objetiva y ajustar lo observado en los documentos con la realidad y la operación del PPPC.

Esta metodología cualitativa abarca el análisis de gabinete y el trabajo de campo, el primero refiere a la recolección, organización y valoración de documentos tales como: datos generales del convenio, directorio de responsables, evaluación de diseño, evaluaciones interna y externa, entre otros, mientras que el segundo a la entrevista semiestructurada, cuya flexibilidad y características se ajustan a la evaluación, ya que se conduce al entrevistado a exponer la información de interés, sin profundizar en su punto de vista y sin limitar su contribución.

Lo anterior con base 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).

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La mayoría de las fórmulas de los indicadores son claras

Se encontró que la mayoría de las fórmulas de los indicadores son entendibles, es decir, están definidas correctamente, aunque las variables carecen de periodo de medición. Los métodos de cálculo de los dos indicadores estratégicos no se relacionan con su respectivo nombre, lo cual les resta claridad.

- La mayoría de los indicadores incluyen los factores relevantes

El nombre de los indicadores y sus respectivos métodos de cálculo incluyen los factores relevantes: el logro esperado y sobre qué o quiénes se mide este logro. Lo anterior no se concluye para el indicador porcentaje vinculación y comercialización realizados.

- Los medios de verificación carecen de accesibilidad

Los medios de verificación en la MIR enlazan a una página expirada y a otra donde se solicita un nombre de usuario y contraseña para acceder a la información. Aun cuando, en dicha página, se ofrece la opción de registro, no es posible realizarlo.

- La frecuencia de medición es ambigua para la mayoría de los indicadores

A excepción del indicador relativo al nivel Fin, la frecuencia de los indicadores no es la correcta. El indicador variación porcentual de acciones ejecutadas, a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas, no tiene una frecuencia de medición correspondiente a su nivel, mientras que esta, para el resto de los indicadores, es "otro periodo".

- Los indicadores carecen de una línea base

A excepción del indicador del nivel Fin, el resto de los indicadores estratégico y de gestión no tienen una línea base, elemento esencial para monitorear y evaluar los avances del Programa.

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:

- La totalidad de indicadores de la MIR cumple con el criterio de economía, porque la información para el cálculo de estos se genera a partir de la operatividad del programa.
- El cumplimiento del logro de los indicadores se relaciona con su respectivo supuesto.
- Los indicadores proporcionan información relevante en relación con los logros del programa.
- La dimensión de los indicadores corresponde al nivel de los mismos.

2.2.2 Oportunidades:

Como la elaboración de los indicadores del PPPC está sujeta a una unidad responsable, el SEPUEDE, bajo la aprobación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, y la información para el cálculo de los mismos proviene de la operatividad del programa, se considera que no existen oportunidades para los indicadores.

2.2.2 Debilidades:

- Los indicadores 1) porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio, 2) variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas y 3) porcentaje de vinculación y comercialización realizados requieren que sus métodos de cálculo sean replanteados, debido a que carecen de claridad y no se relacionan con el logro esperado ni con el objeto de la medición.
- Los medios de verificación no ofrecen información de calidad, debido a que no canalizan a la fuente específica de los datos para el cálculo de los indicadores, es decir, no incluyen los elementos para facilitar su monitoreo.
- Las fórmulas de los indicadores no contienen el periodo de medición de las variables incluidas.
- La frecuencia de medición del indicador relativo al nivel fin no corresponde al nivel en el cual se encuentra; además, los indicadores de gestión, de los niveles componente y actividad, presentan una frecuencia de medición ambigua: "otro periodo".
- A excepción del indicador del nivel fin, el resto de los indicadores carecen de una línea base, elemento fundamental para evaluar y dar seguimiento a los resultados de estos.
- La MIR cuenta únicamente con indicadores de eficacia.

2.2.4 Amenazas:

Como la elaboración de los indicadores del PPPC está sujeta al SEPUEDE, bajo la aprobación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, y la información para el

cálculo de los mismos proviene de la operatividad del programa, se considera que no existen amenazas para los indicadores.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

Los indicadores del PPPC tienen como principales retos el establecimiento de la línea base y la accesibilidad de los medios de verificación.

De manera general, los nombres de los indicadores son entendibles, es decir, no contienen algún término ambiguo; asimismo poseen el logro esperado y sobre qué o quién se mide este logro, según cada nivel. Además, las fórmulas de los indicadores también son claras; sin embargo, es importante agregar el periodo de medición a las mismas.

Los indicadores son económicos pues la información para su cálculo se genera a partir de la operatividad del programa.

El medio de verificación generalizado es un enlace a la página de inicio del SEPUDE, donde no hay información específica para llevar a cabo el cálculo de los indicadores.

Solo el indicador del nivel Fin tiene línea base, es necesario agregar en el resto de los indicadores este elemento para evaluar los avances y consecución de las metas del Programa.

La MIR carece de indicadores de eficiencia, calidad y economía, esenciales para conocer los atributos y características de los componentes ofrecidos y plantear metas relativas a la reducción de costos.

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

1. Replantear los nombres y métodos de cálculo de los indicadores: ) porcentaje de ingreso promedio de las personas por debajo de la línea de bienestar que tienen como trabajo principal un negocio propio, 2) variación porcentual de acciones ejecutadas a las comunidades marginadas, urbanas o rurales apoyadas y 3) porcentaje de vinculación y comercialización realizados.
2. Agregar el periodo de medición a las variables de las fórmulas que conforman los indicadores, con tal de eliminar cualquier tipo de ambigüedad en el método de cálculo de los indicadores.
3. Especificar la frecuencia de medición para cada indicador, la cual debe alinearse al periodo de medición de las variables que integran cada indicador.
4. Establecer una línea base para los indicadores; para ello, es necesario sustituir, en el método de cálculo, los valores de las variables del periodo que sirve como punto de comparación o partida.
5. Especificar la información de los medios de verificación; estos deben incluir 1) nombre completo del documento que contiene la información, 2) nombre del área que genera o publica la información, 3) la periodicidad con que se genera el documento (debe

coincidir con la frecuencia de medición del indicador) y 4) la liga la página de la que se obtiene la información.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: María Luisa Guzmán Vázquez

4.2 Cargo: Líder de Proyecto

4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad

4.4 Principales colaboradores: Anahí Pérez Ruíz y Javier Herrera Martínez

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

4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 7-34-21-14

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

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa de Desarrollo Comunitario y Pueblos Indígenas "Proyectos Productivos Comunitarios"

5.2 Siglas: PPPC

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario

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):

Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario

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:

Unidad administrativa:

M. V. Z. Luis Zempoalteca Zempoalteca

Dirección de Desarrollo Comunitario

Correo electrónico:

[dir.descom.sepuede@gmail.com](mailto:dir.descom.sepuede@gmail.com)

Teléfono: 01 (246) 46 5 09 00

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

6.1 Tipo de contratación: Adjudicación Directa

6.1.1 Adjudicación Directa  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 Proyectos  
Productivos Comunitarios (PPPC),  
**Ejercicio Fiscal 2019**