



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,  
Volumen 8, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6)

## **PROPUESTA DE MEJORA DEL SEGUIMIENTO DE INDICADORES DEL PROGRAMA DE TRABAJO ANUAL, EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PROPOSAL TO IMPROVE THE MONITORING OF ANNUAL  
WORK PROGRAM INDICATORS IN A PUBLIC INSTITUTION  
OF HIGHER EDUCATION**

**Mónica Angélica Hernández Muñoz**

Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Tlalnepantla – México

**Luis Carlos Preciado Becerra**

Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Tlalnepantla – México

**Samuel Lara Escamilla**

Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Tlalnepantla – México

**María Teresa Nava Pérez**

Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Tlalnepantla - México

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.14991](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14991)

## Propuesta de mejora del seguimiento de indicadores del programa de trabajo anual, en una institución pública de educación superior

**Mónica Angélica Hernández Muñoz<sup>1</sup>**

[monica.hm@tlalnepantla.tecnm.mx](mailto:monica.hm@tlalnepantla.tecnm.mx)  
<https://orcid.org/0009-0003-7375-134X>

Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla  
México

**Luis Carlos Preciado Becerra**

[luis.pb@tlalnepantla.tecnm.mx](mailto:luis.pb@tlalnepantla.tecnm.mx)  
<https://orcid.org/0009-0005-3784-8448>

Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla  
México

**Samuel Lara Escamilla**

[samuel.le@tlalnepantla.tecnm.mx](mailto:samuel.le@tlalnepantla.tecnm.mx)  
<https://orcid.org/0000-0002-2337-0878>

Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla  
México

**Maria Teresa Nava Pérez**

[maria.np@tlalnepantla.tecnm.mx](mailto:maria.np@tlalnepantla.tecnm.mx)  
<https://orcid.org/0009-0002-0230-7674>

Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla  
México

### RESUMEN

El objetivo de estudio de esta investigación es realizar una propuesta de estrategias para la mejora continua del seguimiento de indicadores del programa de trabajo anual en una institución pública de educación superior, en los periodos 2021-2, 2022, 2023 y 2024-1, a través de la vinculación de la matriz de indicadores de resultados con la adopción de la ficha técnica de indicadores, la cual permite diseñar las actividades periódicas y primordialmente, por medio de reuniones trimestrales de seguimiento, verificar la ejecución de estas. La metodología empleada fue de tipo cualitativa - deductiva, debido a que se describe la normatividad aplicable y las generalidades del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, pasando por los programas sectoriales, estatales y especiales, hasta llegar a la propuesta planteada. Se obtuvieron resultados mediante la aplicación de una encuesta, mediante la formulación de preguntas significativas que reflejaron el entendimiento que los responsables de los indicadores del programa de trabajo anual tienen sobre términos relacionados, y con respecto su experiencia al participar en el periodo de prueba en el que se aplicó la mejora propuesta, realizado en el tercer y cuarto trimestre del 2021. De tal forma que, el resultado obtenido muestra como buena práctica la realización de reuniones trimestrales de seguimiento y que el uso del formato desarrollado e implementado facilita la recopilación datos, el planteamiento de objetivos tácticos, y como medio para establecer acciones que contribuyen al logro de la meta establecida.

**Palabras clave:** seguimiento de indicadores, programa de trabajo anual, ficha técnica de indicadores, matriz de indicadores de resultados, objetivos tácticos

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [monica.hm@tlalnepantla.tecnm.mx](mailto:monica.hm@tlalnepantla.tecnm.mx)

## **Proposal to improve the monitoring of annual work program indicators in a public institution of higher education**

### **ABSTRACT**

The objective of this research study is to make a proposal of strategies for the continuous improvement of the monitoring of indicators of the annual work program in a public institution of higher education, in the periods 2021-2, 2022, 2023 and 2024-1, through the linkage of the matrix of indicators of results with the adoption of the technical sheet of indicators, which allows designing periodic activities and primarily, through quarterly follow-up meetings, to verify the execution of these. The methodology used was qualitative - deductive, due to the fact that it describes the applicable regulations and the generalities of the National Development Plan 2019 - 2024, going through the sectorial, state and special programs, until reaching the proposal proposed. Results were obtained through the application of a survey, through the formulation of meaningful questions that reflected the understanding that those responsible for the indicators of the annual work program have about related terms, and with respect to their experience in participating in the trial period in which the proposed improvement was applied, carried out in the third and fourth quarter of 2021. Thus, the result obtained shows that it is a good practice to hold quarterly follow-up meetings and that the use of the format developed and implemented facilitates data collection, the setting of tactical objectives, and as a means to establish actions that contribute to the achievement of the established goal.

**Keywords:** indicator monitoring, annual work program, indicator fact sheet, results indicator matrix, tactical objectives

*Artículo recibido 10 octubre 2024*

*Aceptado para publicación: 18 noviembre 2024*



## INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación se define como el diseño, la creación y la coordinación de acciones y recursos requeridos para implementar planes y propuestas de trabajo que permitan alcanzar resultados específicos dentro de un plazo establecido (Cantón, G., Cruz C., 2021).

Este proceso de planeación se encuentra conformado por tres niveles vinculados y coordinados entre sí, el estratégico, táctico y operativo; conocidos en conjunto como planeación en cascada, donde, se encuentran ubicados de forma ordenada y según su relevancia en el nivel superior los objetivos estratégicos, pasando por los de orden táctico, hasta los de naturaleza operativa ubicados en el nivel inferior.

Acorde a lo anterior, la planeación operativa tiene un horizonte temporal de corto plazo y atiende aspectos internos de la organización que conllevan la forma en la que se van a utilizar los recursos financieros, humanos y materiales, generando así programas de trabajo de vigencia anual. De tal forma que, es fundamental destacar que se refiere al conjunto de acciones llevadas a cabo en el contexto de la planificación, por un lado, deben ser validadas y actualizadas periódicamente, socializando los propósitos institucionales dentro y fuera de la organización, y por el otro, es necesario realizar un seguimiento para poder evaluar tanto los resultados como los efectos de las acciones llevadas a cabo, de este modo, generar una mejora, por ende, el fortalecimiento de la administración.

La configuración institucional vigente en México es producto de la aplicación de herramientas relacionadas con la planificación estratégica, el monitoreo, la evaluación y el presupuesto, todo ello desde la perspectiva de la Gestión por Resultados. Los componentes fundamentales de este proceso son la Planeación Nacional, la estructura programática fundamentada en Programas presupuestales y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2017).

Dicha Planeación Nacional se conforma por tres grandes niveles, en primera instancia por el Plan Nacional de Desarrollo en el cual se describen las estrategias que se instrumentarán como acciones del gobierno y constituyen el punto de partida de las decisiones que se adoptarán para la conducción del país. En el segundo nivel se encuentran los Programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales en donde se establecen objetivos más específicos, que, al darles cumplimiento, se alcanzan también los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo. Finalmente, en el último nivel se

encuentran los Programas presupuestarios los cuales permiten organizar las asignaciones de recursos y establecer medidas para alcanzar los objetivos definidos en los programas que emanan del Plan Nacional de Desarrollo.

Por consiguiente, es fundamental que haya una coherencia y alineación entre los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos de los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales, así como con los objetivos de los programas presupuestarios (DOF, 2018).

El Programa de Trabajo Anual como documento operativo, se deriva de los programas antes mencionados, y contempla las actividades a realizar en el corto plazo, lo que posibilita la articulación de los objetivos específicos y la organización de las estrategias para la implementación de acciones que permitan lograr las metas de los indicadores establecidos, mediante un seguimiento eficaz.

De esta premisa, surge la necesidad de formular una propuesta, para dar seguimiento a las acciones instrumentadas en este programa, esto, a través de dar a conocer a los involucrados en el seguimiento de los indicadores, los antecedentes normativos y conceptuales que facilitan la comprensión del tema, para contribuir a generar cambios sustantivos.

En este sentido, a continuación, se describe la normatividad aplicable al Presupuesto basado en Resultados, como punto de partida para generar la propuesta de mejora y los instrumentos que apoyan el seguimiento eficiente de los indicadores de resultados.

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Es el documento jurídico-normativo de mayor rango en el que se establece la regulación de la planificación nacional, así como de la política fiscal y monetaria.

El **Artículo 26**, inciso **A**, dispone la creación de un Plan Nacional de Desarrollo que será de cumplimiento obligatorio para los programas de la Administración Pública Federal. Asimismo, otorga al Ejecutivo la autoridad para definir los procedimientos de participación y consulta popular dentro del sistema nacional de planeación democrática, así como los criterios necesarios para la formulación, implementación, supervisión y evaluación del Plan y de los Programas que de él se deriven.

El **Artículo 39** establece que "la soberanía nacional reside de manera esencial y originaria en el pueblo" y que "todo poder público emana del pueblo y se establece para su beneficio." El Plan

Nacional de Desarrollo 2019-2024 debe reflejar estos objetivos de forma sencilla y comprensible, además de ser accesible para la población actual y las futuras generaciones.

En el **artículo 74**, se otorgan facultades al Ejecutivo Federal para elaborar y presentar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación en fechas específicas, y se concede al Poder Legislativo la autorización para realizar las modificaciones que estime pertinentes.

Por su parte, en el **artículo 134** se definen los fundamentos legales que regulan y guían la asignación de recursos presupuestarios, con el propósito de fomentar el desarrollo. Este artículo incluye las disposiciones para la gestión de todos los recursos públicos a nivel federal, estatal y municipal, y establece la obligación de evaluar los resultados derivados de su utilización.

Asimismo, indica que la gestión de los recursos públicos debe realizarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honestidad, con el fin de cumplir los objetivos para los cuales están destinados y regular la evaluación de los resultados del uso de dichos recursos. En el año 2008, se modificó este artículo para establecer los parámetros generales que guiarían la implementación del Presupuesto basado en Resultados, así como del Sistema de Evaluación del Desempeño y del sistema integral de Gestión para Resultados.

**Código Fiscal de la Federación.** Se trata de un marco legal que establece los conceptos fiscales esenciales, determina los procedimientos para la recaudación de ingresos fiscales y regula la manera en que se llevan a cabo las resoluciones en esta área (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2015).

En el **artículo 2**, se determina que las contribuciones se dividen en impuestos, aportaciones a la seguridad social, contribuciones para mejoras y derechos.

Los aprovechamientos se definen en el **artículo 3** como “...los ingresos que recibe el Estado por funciones de derecho público que no son contribuciones, así como los ingresos provenientes de financiamientos y los que obtienen los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal.”

Los recargos, las sanciones, los costos de ejecución y la compensación mencionada en el séptimo párrafo del **artículo 21** de este Código, que se imponen en relación con los aprovechamientos, son considerados accesorios de estos y comparten su naturaleza (CFF, 2019).

**Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.** Este marco normativo establece la necesidad de evaluar y supervisar la gestión y ejecución del gasto público, incluye disposiciones relacionadas con la contabilidad gubernamental, la estructura programática y la implementación de medidas que refuercen la colaboración entre los poderes Ejecutivo y Legislativo en el proceso de formulación, debate y aprobación del Presupuesto de Egresos.

En el **artículo 1**, se establece la regulación de la programación, presupuestación, aprobación, ejecución, control y evaluación de los ingresos y gastos públicos federales. Asimismo, se subraya que la Ley de Ingresos de la Federación y el Presupuesto de Egresos de la Federación se desarrollan fundamentándose en objetivos medibles, los cuales están acompañados de indicadores de rendimiento que son coherentes con la planificación nacional.

Con base al **artículo 2**, fracción LI, y a partir de la necesidad del diseño e implementación de herramientas metodológicas e informáticas que permiten integrar la información sobre los Programas presupuestales y su desempeño, se implementó el Sistema de Evaluación del Desempeño.

En la fracción III del **artículo 25**, se refleja la obligatoriedad de este sistema en el proceso de programación y presupuestación.

En el **artículo 16**, se establece que los criterios generales de política económica tienen como propósito clarificar las medidas de política fiscal que se implementarán para alcanzar los objetivos, estrategias y metas, así como las acciones relacionadas con otras políticas que influyan de manera directa en el rendimiento de la economía.

Con el objetivo de fortalecer las actividades de seguimiento y evaluación de los programas, el 30 de marzo de 2007 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Estos lineamientos fueron elaborados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

El propósito de estas directrices es establecer normas para la evaluación de los programas federales, la creación de la Matriz de Indicadores para Resultados y los sistemas de monitoreo de las dependencias y entidades. En el año 2008, se promulgó el Acuerdo que establece las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño, en conformidad con lo dispuesto en esta Ley. Este sistema se

define como una evaluación objetiva del rendimiento de los programas, fundamentada en principios que permiten verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos, utilizando indicadores estratégicos y de gestión.

**Ley de Ingresos de la Federación.** En este instrumento jurídico se norma como obtiene recursos el Estado mexicano y bajo que conceptos podrá captar recursos financieros que permitan cubrir los gastos de la federación en el transcurso del ejercicio fiscal. Esta legislación entra en vigor el 1º de enero y se extiende hasta el 31 de diciembre del año fiscal correspondiente. Debe ser presentada ante el Congreso de la Unión a más tardar el 8 de septiembre del año anterior a su entrada en vigor, integrándose en el paquete presupuestario.

**Ley General de Contabilidad Gubernamental.** En el **artículo 6**, se establece que el Consejo Nacional de Armonización Contable es responsable de emitir normas contables y directrices que faciliten la producción de información financiera uniforme, según lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en 2016.

**Ley de Planeación.** Legislación que contiene normas y principios básicos en las que se rige la planeación nacional.

En el **artículo 7**, se establece que todos los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales que delinear las acciones del gobierno deben ser formulados en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo.

En el mismo tenor, el **artículo 9** estipula que, para evaluar y monitorear los avances de la Administración Pública Federal y el Ejecutivo Federal implementará un Sistema de Evaluación del Desempeño, conforme al Plan Nacional de Desarrollo, el cual se centrará en la consecución de los objetivos y metas establecidos en el Plan, así como en los programas sectoriales que se hayan comprometido a cumplir anualmente.

**Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.** Esta legislación asegura el derecho de los ciudadanos a acceder a la información que se encuentre en manos de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los tres poderes, así como de órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos. También se extiende a personas físicas, morales o sindicatos

que realicen funciones de autoridad y manejen recursos públicos, siendo aplicable en todo el territorio nacional.

La particularidad de esta Ley radica en que su vigencia se establece desde el 1° de enero hasta el 31 de diciembre del año fiscal correspondiente. Este debe ser presentado ante el Congreso de La Unión el 8 de septiembre de cada año subsiguiente a su vigencia, con el fin de conformar el paquete presupuestario.

Seguidamente, se presentan algunos conceptos claves útiles que facilitarán la comprensión de la importancia de la propuesta:

Desde el punto de vista contemporáneo, se puede considerar al **Estado** como una sociedad establecida en un espacio territorial que está organizada y que ejerce su soberanía, a través de la conformación de un gobierno con orden jurídico.

Samuelson y Nordhaus (2005) destacan con este mismo enfoque que la **economía** se define como el análisis de la manera en que las sociedades emplean recursos limitados para generar bienes de valor y distribuirlos entre diversas personas. (p.4). En este marco, se identifica la urgencia de implementar **programas gubernamentales** que aborden cuestiones de orden público, tales como la seguridad social, la provisión de vivienda y los seguros por desempleo.

De acuerdo con lo anterior, los servicios otorgados a la sociedad deben brindarse, de una manera accesible, a cualquier persona sin restricción, satisfaciendo sus necesidades y demandas, esto, mediante la recaudación de impuestos para producir y proveer de bienes y servicios públicos a la población.

Se concluye, por lo tanto, que el control de la gestión, que abarca el aspecto presupuestario, requiere el desarrollo de niveles de prestación de servicios, de manera que estos sean susceptibles de mejora continua y estén dirigidos hacia la eficacia. En otras palabras, la provisión de **servicios públicos** debe ser claramente definida y orientada hacia los resultados que generan valor público (SID, SHCP, 2008).

El **Presupuesto de Egresos de la Federación** constituye un documento legal de notable transparencia que detalla el monto total del presupuesto, conocido como Gasto Neto Total. En este documento se especifican las erogaciones que llevará a cabo el Gobierno Federal desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año. En consecuencia, siguiendo los principios de eficiencia y enfoque en

resultados, los responsables de la ejecución del gasto obtienen las asignaciones presupuestarias correspondientes.

Es fundamental, en consonancia con los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, que el Gasto Neto Total se divida en dos categorías: el **Gasto Programable**, que comprende los recursos asignados a la producción de bienes y servicios vinculados a programas gubernamentales, y el Gasto no Programable, que incluye aquellos recursos que no pueden ser clasificados dentro de un programa del gobierno.

Los presupuestos han sido clasificados e identificados mediante **claves presupuestales** con el objetivo de facilitar un seguimiento más preciso, lo que permitirá la implementación de mecanismos de evaluación que fomenten el uso del gasto público destinado a los Programas Presupuestarios.

Los **Programas Presupuestarios** se crean con el propósito de alcanzar los objetivos de la institución; actúan como la unidad fundamental que conecta el presupuesto público con la información sobre el rendimiento de las acciones gubernamentales, incluyendo indicadores de desempeño, evaluaciones, beneficios, entre otros.

La Planeación Nacional se estructura en tres niveles principales. En primer lugar, se encuentra el **Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**, el cual fue publicado el 12 de junio de 2019 en el Diario Oficial de la Federación y en el que se expresan las aspiraciones del país. En un segundo nivel, se presentan los objetivos más concretos, que incluyen los sectoriales, institucionales, especiales y regionales, los cuales facilitarán el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan.

En el nivel final, se halla la estructura destinada a la asignación de recursos, donde a través de los Programas presupuestales se evidencian las acciones necesarias para alcanzar los **objetivos** establecidos en los programas que emanan del Plan Nacional de Desarrollo, conocidos como Programa de Desarrollo Institucional. De este último programa emana el **Programa de Trabajo Anual**, en el cual se describen metas y acciones que deberán ser cumplidas en un periodo no mayor a un año

Conforme a lo expuesto, para lograr una administración pública de alta calidad y con la estabilidad necesaria para abordar los problemas sociales, asegurando y optimizando la intervención del sector público, se presenta un modelo de gestión conocido como **Gestión para Resultados**. Este modelo se

fundamenta, entre otros aspectos, en el **Presupuesto basado en Resultados**, que potencia la administración de los recursos públicos por parte de los gobiernos.

Este modelo tiene como propósito acabar con la presupuestación inercial, en la que se asignan recursos sin considerar los elementos que indiquen el desempeño que garantice la continuidad de los programas presupuestarios. Así, se adopta la **Metodología del Marco Lógico** como una herramienta de planificación que permite la sistematización de la información, ajustándose a las necesidades específicas de cada programa. Esta metodología presenta de manera coherente los objetivos del programa, sirviendo como un criterio para el seguimiento de los resultados esperados, lo que a su vez promueve la transparencia en la **Rendición de Cuentas** y la evaluación del impacto alcanzado por el programa.

La Metodología del Marco Lógico contempla seis etapas para su correcta aplicación, las cuales son:

1. Definición y análisis del problema.
2. Construcción del árbol del problema.
3. Análisis de involucrados.
4. Construcción del árbol de objetivos.
5. Identificación de acciones y selección de alternativas.
6. Construcción de la Matriz de Indicadores.

La última de estas etapas, referente a la **Matriz de Indicadores**, se encuentra conformada por las siguientes columnas:

1. Resumen narrativo, correspondiente a los objetivos de diferentes niveles Fin, Propósito, Componentes y Actividades, los cuales fueron establecidos de manera previa en el Árbol de Objetivos.
2. Indicadores, con los que es posible medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera columna.
3. Medios de Verificación del cumplimiento de los indicadores.

Al concluir la planificación efectuada mediante la Metodología del Marco Lógico, es imprescindible definir las metas, las cuales son objetivos medibles que facilitan la determinación de límites o niveles máximos de logro. Para la fijación de estas metas, es necesario identificar cuatro elementos: la línea base, que se entiende como el valor del **indicador** establecido como punto de partida para su

evaluación y seguimiento (SHCP, 2016). Además de lo anterior, El valor numérico de la **meta**, el significado del indicador y los parámetros de semaforización son elementos que garantizarán que las metas fijadas para cada uno de los indicadores de los programas presupuestarios sean adecuadas para mostrar el progreso en el logro del objetivo establecido.

La **Ficha Técnica de Indicadores**, es el formato estándar en el que se presenta la información relativa al indicador (Aldunate, 2011). Esta ficha también contiene datos de identificación del Programa presupuestario, del indicador, sus características y las metas; y debe llenarse por cada uno de los indicadores. Al contar con toda esta información, la ficha es un elemento de consulta continua.

El **Ciclo Presupuestario** está compuesto por siete fases que se llevan a cabo a lo largo del ejercicio fiscal. Durante este periodo, la gestión de los recursos públicos federales se realiza siguiendo principios de eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas.

La etapa referida para esta investigación es la del **Seguimiento**, la cual conjunta elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva de cómo se desarrolla cada programa en un periodo determinado.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación fue desarrollada desde un enfoque cualitativo, definido por Martínez (2011), como la comprensión o la interpretación de la realidad humana y así mismo de la realidad social, con un interés práctico, con el objetivo de enmarcar y dirigir la acción humana y su verdad subjetiva, obteniendo de esta manera entendimiento de la singularidad de los individuos y de los grupos.

Se realizó un análisis documental con una perspectiva interpretativa de la gestión pública, de planes, programas, indicadores, entre otros conceptos. El método utilizado en esta investigación fue el deductivo ya que se partió de las generalidades del Plan Nacional de Desarrollo, pasando por los Programas Sectoriales, Estatales y Especiales, hasta llegar a la Matriz de indicadores y las Fichas Técnicas de Indicadores, hasta llegar a la etapa de seguimiento en el Ciclo presupuestario.

Al identificar los elementos que integran a la Matriz de Indicadores del Programa de Trabajo Anual y relacionarlos con la meta correspondiente, se considera a este estudio de tipo descriptivo, lo que permite realizar la propuesta de aplicación de las Fichas Técnicas de Indicadores la cual será una

herramienta indispensable para efectuar el seguimiento correspondiente a las actividades descritas a realizar, en un periodo determinado.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

C.I. se considera escuelas públicas de nivel superior y las personas responsables de las jefaturas de sus diferentes áreas, además de los indicadores del Programa de Trabajo Anual.

C.E. se excluye a las escuelas privadas de nivel superior.

Se plantea el uso de herramientas de seguimiento en forma permanente y la realización de reuniones de seguimiento, lo cual es pertinente para lograr un oportuno avance de las metas establecidas en cada indicador.

Se aplicó una encuesta a los responsables de departamento y de los indicadores del Programa de Trabajo Anual, con la finalidad de conocer la forma en la que están familiarizados con los términos relacionados al tema, sobre el uso de las Fichas Técnicas de Indicadores y de su experiencia en la prueba realizada en el tercer y cuarto trimestre del 2021,

Se persiguieron los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer los principales conceptos y definiciones relacionados con el seguimiento de indicadores del Programa de Trabajo Anual.
2. Comprender los elementos necesarios para determinar un Instrumento de Seguimiento orientado a fortalecer la mejora continua y la rendición de cuentas.
3. Proponer los elementos más importantes para mejorar el seguimiento de los indicadores del Programa de Trabajo Anual.

La investigación se realizó durante el año 2021; para elaborar la propuesta se consultaron diversas fuentes a través de internet, de lo que se visualizó que el tema de mejora del seguimiento de indicadores resultó no ser tan común, debido a que no hay información suficiente que hable de la aplicación de mejoras en el seguimiento de indicadores. Los recursos tecnológicos utilizados fueron el servicio de almacenamiento institucional en la nube OneDrive, para almacenar, compartir y acceder a archivos, así como para colaborar en tiempo real, de igual forma se recurrió al uso de la aplicación de mensajería y colaboración Teams, para llevar a cabo reuniones de seguimiento periódicas, ambas herramientas de Microsoft.

Se requirió de la participación de 17 responsables de departamento, entre los que se encontraban, la dirección institucional, tres subdirecciones, y trece jefes de departamento, cada uno como responsable de indicador del Programa de trabajo anual de una escuela pública de nivel superior. El departamento de Planeación, Programación y Presupuestación de la institución, como área que reporta el avance de los indicadores a la Dirección General, es el área responsable de reportar los avances de los indicadores y de la aplicación de la propuesta.

De manera inicial, se detectó que, previo a reportar trimestralmente los avances de los indicadores a la Dirección General, se carencia de una ruta periódica que permitiera identificar desviaciones y efectuar ajustes de forma oportuna a las acciones realizadas para alcanzar la meta del indicador. Posteriormente se llevó a cabo una reunión con los involucrados en la que se sugirió el uso del formato Ficha Técnica de Indicadores y la realización de un pilotaje para la aplicación de esta herramienta en el Seguimiento de Indicadores del Programa de Trabajo Anual de la institución; sugerencia que fue apoyada por la alta dirección de la institución.

El resultado que se obtuvo visibilizó áreas de oportunidad que permitirían de manera inicial hacer una propuesta, posteriormente un pilotaje de esta y finalmente efectuar una implementación. Del mismo modo se planteó a la Subdirección de Planeación la realización de un curso cuyo objetivo fue dar a conocer y reafirmar de manera más amplia la información antes descrita en este documento, así como algunas técnicas y herramientas que apoyarían la mejora del desempeño de procesos, así como, la explicación del llenado de la Ficha Técnica de Indicadores.

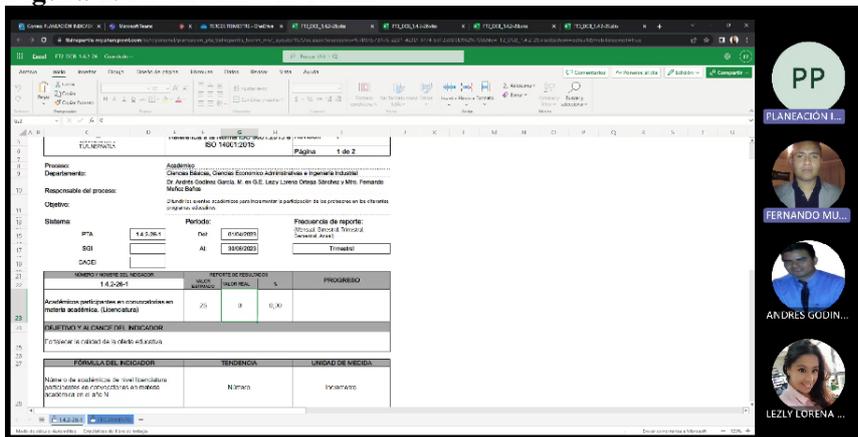
De manera seguida, se llevaron a cabo reuniones virtuales con cada uno de los responsables de los indicadores, en donde, con base a la Matriz de Indicadores del Programa de Trabajo Anual, en las Fichas Técnicas de Indicadores, formato que se muestra en la **Figura 1**, hicieron el llenado de la primera parte correspondiente al tercer trimestre del 2021.

**Figura 1.** Primera parte de la Ficha Técnica de indicadores.

Universidad		Ficha Técnica de Indicadores	
Página 2 de 2			
Proceso: .....			
Departamento: .....			
Responsable del proceso: .....			
Objetivo: .....			
Frecuencia de reporte: <input type="checkbox"/>		Periodo: Del: <input type="text"/>	Al: <input type="text"/>
<small>(M= Mensual, B= Bimestral, T= Trimestral, S= Semestral, A= Anual)</small>			
INDICADOR (ES)	REPORTE DE RESULTADOS		
	Meta	VALOR ESTIMADO	VALOR REAL
OBJETIVO Y ALCANCE DEL INDICADOR			
FORMULA DEL INDICADOR	TENDENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	
ANALISIS DE RESULTADOS			
ACCIONES			
Descripción de la acción	Fecha Compromiso	Documento de Soporte	

Una de las estrategias para el logro de objetivos y cumplimiento de acciones y metas, fue el dar retroalimentación e intercambio de ideas en cada una de las reuniones operativas de trabajo, en las que se dio dirección a las actividades y las acciones a realizar para lograr las metas, así mismo, se definieron fechas, compromiso de cumplimiento, establecidas dentro del periodo de seguimiento, y las evidencias que avalarían el avance.

**Figura 2.** Reuniones vía Teams.



Al vencer cada una de las fechas compromiso, el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación revisó las evidencias recibidas, para comprobar el cumplimiento de las acciones y en la segunda parte de la Ficha realizó el registro del seguimiento detallando la fecha en la que la acción fue cumplida y la descripción del estatus que guarda esta al momento de hacer el seguimiento.

**Figura 3.** Segunda parte de la Ficha

<b>Universidad</b>	<b>Ficha Técnica de Indicadores</b> Página 2 de 2		
<b>SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES</b>			
Fecha de seguimiento.	Estatus de la Acción.	Área, nombre y firma de quien revisó.	Nombre y firma del responsable del proceso.
<b>COMENTARIOS</b>			

Al llevar a cabo el seguimiento de las acciones, se detectó la falta de algunos elementos que facilitarían el registro y manejo de la información, por lo que se propusieron algunas mejoras a la Ficha Técnica de Indicadores, entre las que destaca agregar el campo de número de identificación del indicador, el de porcentaje del resultado e integrar al formato una barra de progreso, que de manera gráfica permitiría visualizar el avance en el periodo.

**Figura 4.** Mejoras aplicadas a la Ficha Técnica de Indicadores.

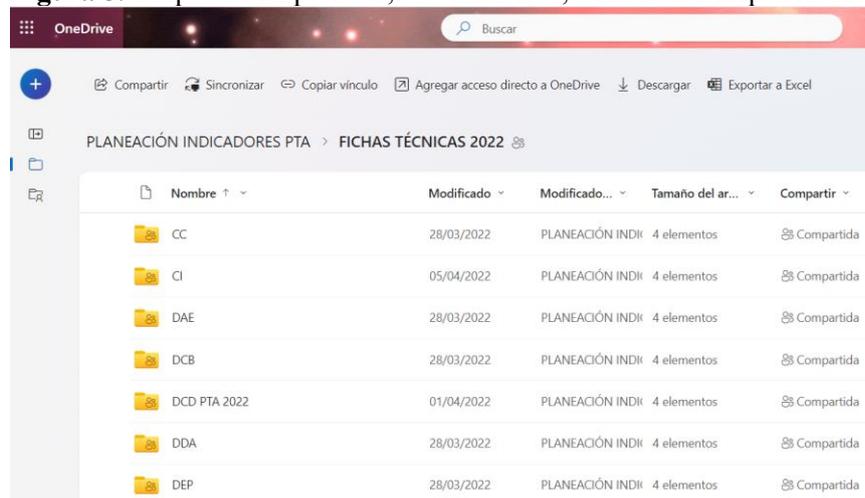
<b>Universidad</b>	<b>Ficha Técnica de Indicadores</b> Página 1 de 2							
Proceso: _____ Departamento: _____ Responsable del: _____ Objetivo: _____								
Sistema: PTA <input type="checkbox"/> SGI <input type="checkbox"/> CACEI <input type="checkbox"/>	Periodo: Del: <input type="text"/> Al: <input type="text"/>							
Frecuencia de reporte: <small>(Mensual, Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)</small> <input type="text"/>								
<b>NÚMERO Y NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>REPORTE DE RESULTADOS</b>	<b>PROGRESO</b>						
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 33%;">VALOR ESTIMADO</th> <th style="width: 33%;">VALOR REAL</th> <th style="width: 33%;">%</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	VALOR ESTIMADO	VALOR REAL	%				
VALOR ESTIMADO	VALOR REAL	%						
<b>OBJETIVO Y ALCANCE DEL INDICADOR:</b>								
<b>FÓRMULA DEL INDICADOR</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>						
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>								
<b>ACCIONES</b>								
Descripción de la acción	Fecha Compromiso	Documento de Soporte						

Con las mejoras aplicadas, el formato facilitó el uso de la información tanto para su llenado, como para contar con los datos y elementos necesarios que permitan la oportuna toma de decisiones y los responsables lleguen a la meta que se propusieron alcanzar al término del año.

Para el Seguimiento de Indicadores del primer trimestre del 2022, las Fichas, a través, de carpetas electrónicas, fueron compartidas por el departamento de Planeación con cada área responsable

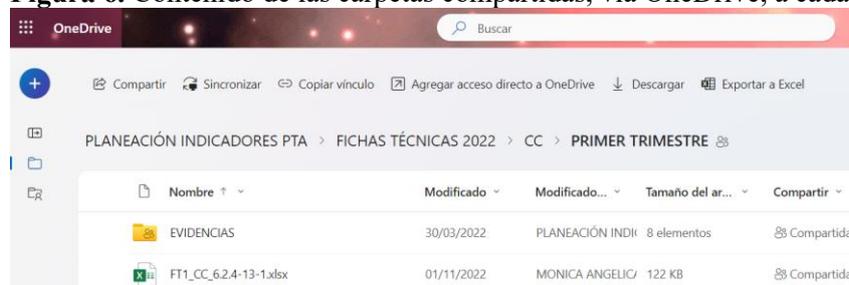
utilizando la herramienta colaborativa en la nube OneDrive, esto para que los formatos estuvieran disponibles en todo momento, de tal forma que cada responsable estableció y capturó en ellas las acciones a realizar en el periodo.

**Figura 5.** Carpetas compartidas, vía OneDrive, a cada área responsable de indicador



Acorde a lo anterior, cada responsable tiene la posibilidad de realizar captura, consulta y carga de información y evidencias, a través de carpetas compartidas y de manera oportuna dar continuidad al seguimiento del avance en tiempo real.

**Figura 6.** Contenido de las carpetas compartidas, vía OneDrive, a cada área responsable de indicador.



Se creó un formato en Excel con información extraída de la Ficha Técnica de Indicadores como: el área responsable, el número de identificación del indicador, el indicador, las acciones, las evidencias y las fechas de vencimiento de las que, con este archivo electrónico, el área de Planeación identifica la proximidad del vencimiento de las fechas compromiso para cumplir la acción planteada.

Para el formato mencionado con anterioridad, se consideró la aplicación de parámetros de semaforización, los cuales conforme transcurren los días indica de manera automática, si la acción vence en más de tres días, vence de uno a tres días, vence hoy o ya se encuentra vencida. Con dicho formato, el área de Planeación estuvo en la posibilidad de hacer la identificación de las fechas de

vencimiento de las acciones para notificar, a manera de recordatorio, la proximidad de la fecha de vencimiento y que es necesario que carguen en la carpeta de OneDrive las evidencias que avalen el avance.

**Figura 7.** Formato de seguimiento a fechas de vencimiento de las acciones planteadas en la Ficha.

DEPARTAMENTO	NÚMERO	INDICADOR	ACCIONES	EVIDENCIA	INICIO DEL TRIMESTRE	DÍAS DE TRABAJO	FECHA COMPROMISO	VENCIMIENTO	RECIBIDA FECHA	FECHA DE RECORDATORIO	RECIBIDA (FECHA)/NÚM.	FECHA DE RECORDATORIO	RECIBIDA (FECHA)/NÚM.
								VACIO	04/12/2023				
								VACIO	04/12/2023				
								VACIO	04/12/2023				
								VACIO	04/12/2023				

Por su parte el departamento de Planeación revisa de manera minuciosa, que la información y documentación cargada en la nube sea la que avala el avance y si realmente lo hubo, esto para que la información esté verificada antes de ser reportada a Dirección General.

Con la información obtenida trimestralmente, se pudo llevar a cabo el análisis oportuno de los datos recopilados durante el seguimiento, para convertirlos en información útil de la que se extraigan conclusiones y se prevean problemas, se identifiquen soluciones y se adopten prácticas que conlleven a la toma de decisiones y al desarrollo de aprendizaje que impulse el desarrollo de la Institución.

De tal forma que se reconoce el vínculo de la Matriz de Indicadores de Resultados con la adopción de la Ficha Técnica de Indicadores, ambos como instrumentos de planeación y seguimiento. Este seguimiento facilitaría que las acciones sean cumplidas, reportadas y evidenciadas en tiempo.

Al finalizar este piloteo, se aplicó una encuesta a los 17 responsables de los indicadores, la cual tuvo como objetivo reconocer el nivel de conocimiento que los responsables de los indicadores tenían sobre el Programa de Trabajo Anual y la importancia de establecer acciones que impacten de manera positiva el logro de la meta.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación muestra la factibilidad de usar las Fichas Técnicas de Indicadores. El contacto directo con los jefes de área como responsables de los avances de los indicadores y las reuniones realizadas permitieron acceder a la información de las acciones realizadas de una manera más directa lo que permitió trazar la ruta que serviría para llegar a la meta establecida. Se impartió un curso taller que

permitió recordar conceptos que ayudan a comprender la importancia de los indicadores y de alcanzar las metas establecidas en el Programa de Trabajo Anual.

Se propuso un formato en archivo digital, con parámetros de semaforización que facilita el seguimiento puntual al cumplimiento de las acciones establecidas; con este formato se tiene la información de los indicadores de primera mano, con lo que se facilita tomar decisiones oportunas. También se propusieron y realizaron adaptaciones al formato de la Ficha Técnica de Indicadores.

Se detectó que, para establecer y facilitar un sistema de seguimiento es necesaria la programación y realización de reuniones de trabajo periódicas en las que se lleve a cabo la retroalimentación, la actualización y los ajustes sobre el seguimiento llevado a cabo en las Fichas Técnicas, así como del apropiado registro de acciones.

De igual manera, el monitoreo de la información plasmada en las Fichas y de las evidencias recibidas es indispensable; tampoco se pueden dejar de lado el uso de los recursos humanos e informáticos para organizar la información recibida y realizar un seguimiento efectivo. La elaboración de un plan de seguimiento a través de las Fichas es una buena práctica, que permite la recopilación de los datos y la elaboración de informes más eficientes y confiables. Esta propuesta también funciona para transmitir información crítica al personal y a la alta dirección.

Los responsables de los indicadores en su mayoría son del área académica, los cuales no se encuentran familiarizados con conceptos administrativos, por lo que es importante llevar a cabo capacitación continua en planeación estratégica, dirigida a ellos y al personal administrativo sobre conceptos relacionados el Programa de Trabajo Anual e indicadores.

Posterior a la realización de la prueba en el 2021, se plantearon nuevas sugerencias encaminadas a continuar con la mejora del seguimiento de indicadores del Programa de Trabajo Anual, para su aplicación en una etapa de implementación formal, las cuales se describen a continuación.

Se sugirió reforzar la capacitación dirigida a todos los involucrados, para aumentar la comprensión del resumen narrativo de la matriz del Programa de Trabajo Anual, así como para visualizar la importancia y necesidad de lograr un trabajo coordinado que conlleve al logro de las metas.

La nueva propuesta también incluyó contemplar la elaboración de un cronograma, esto, para que todas las personas que colaboran en el cumplimiento de las acciones participen y se involucren de manera

activa en la realización de las tareas o acciones establecidas. Es relevante hacer hincapié en reforzar y promover los mecanismos de comunicación mediante el uso de herramientas colaborativas, lo que permite el flujo continuo de información.

De igual forma es significativo mencionar que la retroalimentación constante entre el área encargada de dar el seguimiento a las acciones y la que es responsable de llevarlas a cabo es indispensable en la operación, en caso contrario no será posible hacer el seguimiento puntual, ni solucionar problemas, ni clarificar metas, por lo que las reuniones periódicas serán la opción más valiosa.

Se logró identificar que con la información precisa y oportuna que brindan las Fichas Técnicas de Indicadores, para cumplir con los objetivos y las metas planteadas, se evita recurrir a una planeación reactiva; también, se observa necesario contemplar la elaboración de un procedimiento que comprenda desde la realización del Programa de Trabajo Anual, pasando por el seguimiento de los indicadores, hasta los resultados obtenidos al final del año. Es importante reforzar la cultura organizativa para que se orienten los objetivos de cada una de las áreas y se desarrolle la capacidad de aprendizaje organizativo, con lo cual se fomentaría el compromiso con la organización.

Consecutivamente se planteó que es indispensable llevar a cabo una reunión anual y de ser posible una por semestre, entre la alta dirección y el área de Planeación quien concentra la información de los seguimientos, y a través de informes de resultados revisar avances y, de acuerdo con los resultados, replantear la planeación estratégica de la institución.

Las sugerencias anteriores fueron implementadas en el transcurso del año 2022 y del 2023, años en los que éstas se han afinado con rumbo a la mejora continua en el 2024.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio confirma la importancia de la selección de métodos que favorecen la mejora continua en la etapa del seguimiento dentro de la planificación, para no con resultados positivos al no recurrir a la planeación reactiva, Se considera importante mencionar, que se comprobó la viabilidad de la propuesta hasta que se llevó a cabo el Seguimiento de Indicadores por el periodo que comprende la vigencia del Programa de Trabajo Anual, que como su nombre lo indica es de un año. En la *Figura 8* se observan datos históricos de los años 2020 al 2023, en donde el porcentaje de indicadores sin cumplir

disminuyó cada año, aun cuando el número total de indicadores anuales de los años 2021, 2022 y 2023 aumentó con respecto al 2020.

**Figura 8.** Histórico de avance de indicadores en una escuela de nivel superior

Indicador	Histórico de avance de indicadores							
	2020		2021		2022		2023	
	No. de indicadores	%	No. de indicadores	%	No. de indicadores	%	No. de indicadores	%
Cumplido	15	45%	27	79%	38	84%	40	93%
Sin cumplir	18	55%	7	21%	7	16%	3	7%
Total	33	100%	34	100%	45	100%	43	100%

En el año 2024 se ha dado continuidad a la implementación de la propuesta con resultados positivos, tomando como hoja de ruta las acciones trimestrales planteadas en la Ficha Técnica de indicadores, efecto que como en los años previos se verá reflejado al finalizar el Programa de Trabajo anual al cumplir con la directriz planteada en el Programa de Desarrollo Institucional y contribuir a una Rendición de Cuentas efectiva y transparente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEFP. (2014). Glosario de Términos más Usuales de las Finanzas Públicas.

<https://cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2014/noviembre/cefp0202014.pdf>

Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>

DOF (2010). Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto. CONAC.

[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5172595&fecha=27/12/2010#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5172595&fecha=27/12/2010#gsc.tab=0)

DOF (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0)

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 04 de junio del 2009, Decreta Código Fiscal de la Federación.

[https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_mex\\_anexo6.PDF](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_anexo6.PDF)

CEPAL. Manual. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>



CONEVAL. Instructivo. Metodología para la elaboración del Marco Lógico.

<https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1330.pdf>

Ley de Planeación, (febrero 16, 2018) DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Planeación.

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5513502&fecha=16/02/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5513502&fecha=16/02/2018#gsc.tab=0)

SHCP (2019). Manual de Programación y Presupuesto 2021.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/574516/Manual\\_de\\_Programacion\\_y\\_Presupuesto\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/574516/Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2021.pdf)

ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

[https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2005). Economía (18a. ed.). McGraw-Hill.

[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f46f83\\_economiasamuelsonnordhasedi18..pdf](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f46f83_economiasamuelsonnordhasedi18..pdf)

SHCP (2020) Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2020.

[https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2020/estructura\\_programatica/1\\_EstructurasProgramaticas\\_paraPPEF2020.pdf](https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2020/estructura_programatica/1_EstructurasProgramaticas_paraPPEF2020.pdf)

SHCP (2019). Manual de Programación y Presupuesto 2019.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409242/Manual\\_de\\_Programacion\\_y\\_Presupuesto\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409242/Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2019.pdf)

SHCP (2016). Metodología del Marco Lógico.

[http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5\\_metodologia-del-marco-logico.pdf](http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf)

SHCP. (2017). Vinculación del Presupuesto a los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/231527/Lineamientos\\_p\\_y\\_p\\_2018\\_Anexo\\_2\\_Vinculacion\\_ODs.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/231527/Lineamientos_p_y_p_2018_Anexo_2_Vinculacion_ODs.pdf)

Tapia Spinoso, S. F., & Cuevas Padilla, A. M. (2021). Aproximaciones a la evaluación del desempeño en la gestión administrativa-financiera en las universidades públicas estatales. Interconectando Saberes, (12), 63–71.

<https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2687>

