



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

DISEÑO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS

**DESIGN OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR
THE MANAGEMENT OF FINANCED PROJECTS**

Jorge Varela Pérez

Tecnológico Nacional de México

Mireya Argote García

Tecnológico Nacional de México

José Melesio Ramírez Negrete

Tecnológico Nacional de México

Juan Antonio Gómez Durán

Tecnológico Nacional de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20779

Diseño de Indicadores Clave de Desempeño para la Gestión de Proyectos Financiados

Jorge Varela Pérez¹jvarela@itesg.edu.mx<https://orcid.org/0000-0003-2204-973X>

Tecnológico Nacional de México

ITS de Guanajuato

México

Mireya Argote García2211206@guanajuato.tecnm.mx<https://orcid.org/0009-0003-8356-6383>

Tecnológico Nacional de México

ITS de Guanajuato

México

José Melesio Ramírez Negrete22111451@guanajuato.tecnm.mx<https://orcid.org/0009-0002-5958-375X>

Tecnológico Nacional de México

ITS de Guanajuato

México

Juan Antonio Gómez Duránecoapispr@hotmail.com<https://orcid.org/0009-0006-0003-3015>

ECOAPI S.P.R. DE R.L. – Especialistas

Corporativos en Asesoría Productiva Integral

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar indicadores clave de desempeño (KPIs) aplicables a la gestión de proyectos financiados, con el fin de mejorar el control, la evaluación y la toma de decisiones en contextos donde se manejan recursos públicos o privados. A través de una metodología mixta, que incluye revisión documental, entrevistas con expertos y análisis de casos, se identificaron cinco dimensiones críticas: cumplimiento técnico, ejecución financiera, control del tiempo, impacto social y sostenibilidad. A partir de estas dimensiones, se diseñaron 15 indicadores bajo criterios SMART, los cuales fueron validados en una organización dedicada a la gestión de fondos. Los resultados evidencian que el uso de KPIs mejora la trazabilidad de los proyectos, permite detectar desviaciones operativas y fortalece los mecanismos de rendición de cuentas. El estudio concluye que la implementación de KPIs contextualizados aporta valor tanto a las entidades ejecutoras como a los organismos financiadores, al permitir una evaluación más precisa del desempeño. Esta propuesta representa una herramienta adaptable y replicable, especialmente útil en entornos donde se requiere una gestión eficiente y transparente de los recursos.

Palabras clave: indicadores, gestión de proyectos, evaluación, eficiencia, rendición de cuentas

¹ Autor principal

Correspondencia: jvarela@itesg.edu.mx

Design of Key Performance Indicators for the Management of Financed Projects

ABSTRACT

The objective of this article is to develop key performance indicators (KPIs) applicable to the management of financed projects, in order to improve control, evaluation and decision-making in contexts where public or private resources are managed. Through a mixed methodology, including documentary review, interviews with experts and case analysis, five critical dimensions were identified: technical compliance, financial execution, time control, social impact and sustainability. Based on these dimensions, 15 indicators were designed under SMART criteria, which were validated in an organization dedicated to fund management. The results show that the use of KPIs improves project traceability, enables the detection of operational deviations and strengthens accountability mechanisms. The study concludes that the implementation of contextualized KPIs brings value to both executing entities and funding agencies by allowing a more accurate assessment of performance. This proposal represents an adaptable and replicable tool, especially useful in environments where efficient and transparent resource management is required.

Keywords: indicators, project management, evaluation, efficiency, accountability

Artículo recibido 02 septiembre 2025

Aceptado para publicación: 29 octubre 2025



INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de proyectos financiados, ya sea con recursos públicos, privados o mixtos, requiere herramientas que permitan monitorear su avance, evaluar resultados y rendir cuentas de forma transparente. En este marco, los indicadores clave de desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) se han consolidado como instrumentos fundamentales para medir el cumplimiento de metas estratégicas y operativas en organizaciones que administran recursos para el desarrollo de proyectos (Kaplan & Norton, 1996). Sin embargo, en muchos contextos institucionales, particularmente en América Latina, se observa una carencia de sistemas integrales de evaluación que consideren tanto la ejecución técnica como la eficiencia financiera, el cumplimiento de cronogramas y el impacto social de los proyectos financiados (OECD, 2020). Este déficit limita la toma de decisiones informadas, dificulta la identificación oportuna de riesgos y debilita los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (Gómez & Ríos, 2018). El presente artículo tiene como propósito desarrollar un conjunto de indicadores clave de desempeño específicos para la gestión de proyectos financiados, con base en un enfoque integral que articula teoría organizacional, control de gestión y evaluación de programas. El marco teórico se sustenta en el modelo del *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), y el enfoque de gestión por resultados promovido por organismos multilaterales (Binnendijk, 2000). Estas teorías permiten abordar tanto la alineación estratégica como los problemas de asimetría de información entre financiadores y ejecutores. Estudios previos han abordado el uso de KPIs en contextos específicos como la industria manufacturera (Parmenter, 2015), el sector público (Moynihan & Pandey, 2010), y la cooperación internacional (UNDP, 2019), pero existe una brecha en la literatura en relación con el diseño de indicadores que respondan a las características y desafíos particulares de los proyectos financiados en contextos institucionales locales. Esta investigación se desarrolla en una entidad mexicana dedicada a la gestión y operación de fondos destinados a proyectos productivos y de desarrollo social, lo que permite contextualizar la propuesta a una realidad administrativa donde la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de objetivos son esenciales. El artículo aporta una propuesta metodológica y empírica para el diseño de KPIs contextualizados, con potencial de replicabilidad en otras instituciones que enfrentan retos similares en la gestión de recursos financiados.



Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) son herramientas esenciales para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de una organización o proyecto. Se trata de métricas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el rendimiento, facilitar el control y tomar decisiones informadas basadas en evidencia (Parmenter, 2015). Los KPIs bien diseñados permiten identificar desviaciones respecto a las metas establecidas, monitorear el uso eficiente de los recursos, mejorar la transparencia y generar reportes periódicos de avance.

Desde una perspectiva operativa, los KPIs deben ser específicos para cada contexto institucional y adaptarse al tipo de proyecto o intervención que se pretende monitorear. Según Doran (1981), los indicadores deben cumplir con criterios SMART: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y delimitados en el tiempo (Time-bound). Además, deben ser comprensibles, verificables, y estar alineados con las metas organizacionales.

En la gestión de proyectos financiados, los KPIs permiten monitorear dimensiones críticas como: cumplimiento técnico del cronograma, ejecución presupuestaria, nivel de satisfacción de beneficiarios, impacto generado, sostenibilidad institucional, entre otros (OECD, 2020; UNDP, 2019). Su correcto diseño e implementación refuerzan la rendición de cuentas, un aspecto clave para los financiadores.

Enfoque del Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1996), constituye una metodología integral de medición del desempeño que trasciende el enfoque exclusivamente financiero. Propone un sistema de gestión estratégica basado en cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este modelo permite establecer un conjunto balanceado de indicadores que reflejen la estrategia organizacional y su ejecución en todos los niveles.

El BSC ha sido ampliamente adaptado al ámbito público y no lucrativo, dado que permite vincular la visión estratégica con los resultados esperados de forma estructurada (Niven, 2008).

En proyectos financiados, este enfoque permite el diseño de KPIs que abordan no solo la ejecución presupuestaria, sino también el valor público generado, la calidad de los procesos de ejecución y la capacidad de aprendizaje institucional.

Asimismo, el BSC facilita la gestión integral del desempeño al permitir establecer relaciones de causa-efecto entre los indicadores, lo cual mejora la planeación estratégica y la evaluación ex post del proyecto (Kaplan & Norton, 2004).

Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976), analiza la relación entre un principal (por ejemplo, un financiador o entidad de gobierno) y un agente (organización ejecutora), donde pueden existir conflictos de intereses y problemas de información asimétrica. Esta teoría es especialmente relevante en contextos donde se delega la ejecución de proyectos a terceros con autonomía operativa, como es el caso de los proyectos financiados.

Los mecanismos de control, como la implementación de KPIs, ayudan a mitigar los riesgos de comportamiento oportunista por parte del agente, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas. Además, los indicadores permiten al principal monitorear el cumplimiento de objetivos sin necesidad de intervenir directamente en la operación diaria, reduciendo costos de supervisión (Ross, 1973).

La teoría de la agencia también aporta al diseño de sistemas de incentivos basados en el desempeño, donde la retribución o continuidad de financiamiento se vincula a resultados verificables (Eisenhardt, 1989).

Gestión por Resultados (GPR)

La Gestión por Resultados es un enfoque ampliamente adoptado por organismos multilaterales y gobiernos para mejorar el desempeño de programas y proyectos. Este enfoque se basa en una lógica de intervención que prioriza el logro de productos, resultados e impactos por encima del cumplimiento de procesos o actividades (Binnendijk, 2000).

Según el PNUD (2019), la GpR se estructura en torno a cinco elementos clave: definición de resultados claros, selección de indicadores adecuados, establecimiento de metas, monitoreo sistemático y evaluación de logros. Este enfoque transforma la cultura organizacional, pasando de una lógica de cumplimiento a una de mejora continua.



En el caso de proyectos financiados, la GpR permite alinear los intereses de los actores involucrados y asegurar que los recursos se utilicen en función de resultados medibles y sostenibles. Además, promueve la generación de evidencia para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.

Evaluación del Desempeño y Buenas Prácticas

La evaluación del desempeño en proyectos financiados debe considerar tanto los factores de ejecución (eficiencia, oportunidad, calidad), como los efectos generados (eficacia, pertinencia, impacto). Diversos marcos han sido propuestos para este fin, como el Marco Lógico, el Marco de Evaluación del Desarrollo del Banco Mundial, y el Marco de Evaluación de Impacto del BID (Gertler et al., 2016).

Por otra parte, la literatura reporta buenas prácticas en la construcción de KPIs, tales como la participación de los actores clave en su diseño, la validación de los indicadores con base en datos históricos y la definición clara de unidades de medida, fuentes de información y responsables de seguimiento (Hatry, 2006).

6. Brechas en la Literatura y Contexto Latinoamericano

A pesar del avance en los marcos teóricos y metodológicos, existen vacíos en la literatura respecto al diseño sistemático de KPIs contextualizados para proyectos financiados en entornos institucionales locales. En América Latina, los estudios muestran limitaciones en los sistemas de monitoreo y evaluación, debilidades en capacidades institucionales y baja cultura de resultados (Gómez & Ríos, 2018; OECD, 2020). Este contexto justifica la necesidad de investigaciones aplicadas que contribuyan con herramientas prácticas, adaptadas a las realidades organizacionales de la región.

METODOLOGÍA

Enfoque de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de garantizar una comprensión integral del fenómeno y una construcción robusta de los indicadores clave de desempeño (KPIs). Este enfoque permitió combinar el análisis teórico y contextual con la validación empírica de los indicadores propuestos (Creswell & Plano Clark, 2017).



Diseño de Investigación

El estudio adoptó un diseño exploratorio-descriptivo, dado que se parte de la necesidad de comprender un fenómeno insuficientemente investigado en contextos institucionales locales: la medición sistemática del desempeño en proyectos financiados. Se buscó describir el estado actual de la gestión y evaluación de proyectos, así como diseñar y validar un conjunto de KPIs relevantes, medibles y adaptados al entorno operativo de una institución gestora de fondos.

Población y Unidad de Estudio

La unidad de análisis fue una entidad pública ubicada en el estado de Guanajuato, México, cuya función principal es la operación y seguimiento de proyectos productivos y sociales financiados con recursos públicos y convenios con organismos internacionales. La selección de la institución se realizó por conveniencia y acceso, considerando su representatividad regional y volumen de proyectos gestionados.

Técnicas de Recolección de Información

Se emplearon tres técnicas principales para la obtención de datos:

- **Revisión documental:** Se analizaron manuales operativos, informes de seguimiento, matrices de marco lógico, indicadores existentes y reportes de auditoría interna de la institución. Esto permitió establecer una línea base sobre el uso actual de métricas y su alineación con los objetivos institucionales.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se aplicaron a 7 informantes clave, entre ellos coordinadores de proyectos, directores de área y personal técnico-financiero. Las entrevistas se orientaron a identificar las necesidades de información crítica, percepciones sobre los mecanismos de evaluación actuales y criterios considerados relevantes para el diseño de indicadores.
- **Cuestionario de validación:** Se diseñó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de 5 puntos para evaluar la claridad, relevancia, viabilidad y utilidad de cada uno de los 15 KPIs propuestos. Participaron 10 profesionales de la misma institución y de otras entidades afines, con experiencia en gestión de proyectos y evaluación.



Procedimiento de Diseño de KPIs

Paso 1: Identificación de dimensiones clave del desempeño

A partir de la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y marcos teóricos (Balanced Scorecard, Gestión por Resultados y Teoría de la Agencia), se identificaron las cinco dimensiones críticas para la evaluación del desempeño en la gestión de proyectos financiados:

1. Eficacia técnica: mide el cumplimiento de actividades, metas físicas y cronogramas.
2. Ejecución financiera: evalúa el uso eficiente y oportuno de los recursos asignados.
3. Cumplimiento temporal: refleja la adherencia a los plazos establecidos en el proyecto.
4. Impacto social: capta los efectos positivos esperados sobre la población objetivo.
5. Sostenibilidad: valora la permanencia de beneficios, institucionalización y continuidad de los proyectos tras la conclusión del financiamiento.

Estas dimensiones reflejan las principales preocupaciones operativas y estratégicas detectadas en el diagnóstico institucional, en especial la dificultad para integrar una visión holística del desempeño.

Paso 2: Formulación inicial de indicadores por dimensión

Con base en las dimensiones anteriores y bajo los principios SMART, se formularon 3 indicadores por dimensión, considerando su relevancia para el seguimiento y evaluación de los proyectos. En esta etapa se priorizó que:

- Las métricas fueran claras y comprensibles.
- Existiera una fuente de información disponible o susceptible de construirse.
- El indicador permitiera tomar decisiones operativas o estratégicas.

Paso 3: Validación por juicio de expertos

Se diseñó un instrumento de validación en formato de cuestionario con escala Likert (1 = Muy bajo, 5 = Muy alto), evaluando cada indicador en cuatro atributos:

- Claridad: ¿Está redactado de forma comprensible y precisa?
- Relevancia: ¿Es importante para la evaluación del desempeño?
- Viabilidad: ¿Puede medirse con los recursos disponibles?
- Utilidad: ¿Apoya la toma de decisiones?



Participaron 10 expertos del ámbito público y académico con experiencia en evaluación de proyectos y gestión financiera. Los indicadores que alcanzaron una media ≥ 4.0 en los cuatro atributos fueron considerados válidos.

Paso 4: Ajuste de indicadores

Con base en las observaciones cualitativas de los expertos, se hicieron ajustes en la redacción, denominación y fórmulas de algunos indicadores. También se eliminaron o fusionaron propuestas redundantes, priorizando la operatividad.

El número final de KPIs se mantuvo en 15, conservando el equilibrio entre cobertura y aplicabilidad práctica.

Paso 5: Elaboración de fichas técnicas de los KPIs

Para cada KPI validado se elaboró una ficha técnica que incluye:

- Nombre del KPI
- Dimensión a la que pertenece
- Fórmula
- Unidad de medida
- Fuente de información
- Periodicidad
- Responsable del seguimiento
- Meta esperada

Este formato estandarizado permite su implementación inmediata en los sistemas de gestión de la institución.

Tabla 1. KPI's propuesto por dimensión

Nombre del KPI	Dimensión	Fórmula	Unidad de medida	Fuente de información	Periodicidad	Responsable	Meta esperada
Cumplimiento físico de metas	Eficacia técnica	% de metas alcanzadas vs plan anual	%	Informe técnico del proyecto	Trimestral	Coordinación de proyectos	≥ 90%
Proyectos con cumplimiento técnico satisfactorio	Eficacia técnica	% de proyectos auditados sin observaciones técnicas	%	Auditorías técnicas internas	Semestral	Dirección técnica	≥ 85%
Índice de calidad técnica del proyecto	Eficacia técnica	Promedio ponderado de evaluaciones técnicas externas	Índice (1-5)	Evaluaciones externas	Anual	Órgano de evaluación externa	≥ 4.0
Tasa de ejecución presupuestaria	Ejecución financiera	(Gasto ejercido / Presupuesto aprobado) × 100	%	Informe financiero	Mensual	Tesorería	≥ 95%
Costo por unidad de resultado	Ejecución financiera	Gasto total / Número de beneficiarios o productos	MXN por unidad	Informe financiero y	Trimestral	Área financiera	Decreciente
Incidencia de desviaciones presupuestarias	Ejecución financiera	Número de desviaciones / Total de proyectos	%	Auditorías internas	Anual	Control interno	≤ 10%
Porcentaje de proyectos terminados en tiempo	Cumplimiento temporal	(Proyectos concluidos en plazo / Total de proyectos) × 100	%	Cronogramas de ejecución	Trimestral	Gestión de proyectos	≥ 90%
Retraso promedio en la ejecución	Cumplimiento temporal	Días promedio de retraso por proyecto	Días	Informe de avances	Trimestral	Gestión de proyectos	≤ 15 días
Tiempo de respuesta administrativa	Cumplimiento temporal	Días entre solicitud y liberación de recursos	Días	Registro de solicitudes	Mensual	Unidad administrativa	≤ 10 días
Nivel de satisfacción de beneficiarios	Impacto social	Promedio en encuestas de satisfacción (escala 1-5)	Índice (1-5)	Encuestas aplicadas	Anual	Evaluación social	≥ 4.0
Cobertura de población objetivo	Impacto social	(Personas atendidas / Meta poblacional) × 100	%	Registro de beneficiarios	Trimestral	Área operativa	≥ 90%
Indicador de transformación socioeconómica	Impacto social	% de beneficiarios con mejora medible (ingreso, empleo, etc.)	%	Encuestas de impacto	Anual	Evaluación de impacto	≥ 70%
Proyectos con continuidad institucional	Sostenibilidad	% de proyectos con plan de sostenibilidad implementado	%	Informes de cierre	Anual	Unidad de proyectos	≥ 80%
Acceso a recursos complementarios post-	Sostenibilidad	% de proyectos que gestionan nuevas fuentes de	%	Seguimiento post-proyecto	Anual	Gestión institucional	≥ 50%
Grado de apropiación comunitaria	Sostenibilidad	% de participación comunitaria en seguimiento post-ejecución	%	Informes comunitarios	Semestral	Área social	≥ 60%

Tabla 2. Ficha técnica los 15 KPI's

Nombre del KPI	Dimensión	Fórmula	Unidad de medida	Fuente de información	Periodicidad	Responsable	Meta esperada
Cumplimiento físico de metas	Eficacia técnica	% de metas alcanzadas vs plan anual	%	Informe técnico del proyecto	Trimestral	Coordinación de proyectos	≥ 90%
Proyectos con cumplimiento técnico satisfactorio	Eficacia técnica	% de proyectos auditados sin observaciones técnicas	%	Auditorías técnicas internas	Semestral	Dirección técnica	≥ 85%
Índice de calidad técnica del proyecto	Eficacia técnica	Promedio ponderado de evaluaciones técnicas externas	Índice (1-5)	Evaluaciones externas	Anual	Órgano de evaluación externa	≥ 4.0
Tasa de ejecución presupuestaria	Ejecución financiera	(Gasto ejercido / Presupuesto aprobado) × 100	%	Informe financiero	Mensual	Tesorería	≥ 95%
Costo por unidad de resultado	Ejecución financiera	Gasto total / Número de beneficiarios o productos logrados	MXN por unidad	Informe financiero y técnico	Trimestral	Área financiera	Decreciente
Incidencia de desviaciones presupuestarias	Ejecución financiera	Número de desviaciones / Total de proyectos	%	Auditorías internas	Anual	Control interno	≤ 10%

Porcentaje de proyectos terminados en tiempo	Cumplimiento temporal	(Proyectos concluidos en plazo / Total de proyectos) × 100	%	Cronogramas de ejecución	Trimestral	Gestión de proyectos	≥ 90%
Retraso promedio en la ejecución	Cumplimiento temporal	Días promedio de retraso por proyecto	Días	Informe de avances	Trimestral	Gestión de proyectos	≤ 15 días
Tiempo de respuesta administrativa	Cumplimiento temporal	Días entre solicitud y liberación de recursos	Días	Registro de solicitudes	Mensual	Unidad administrativa	≤ 10 días
Nivel de satisfacción de beneficiarios	Impacto social	Promedio en encuestas de satisfacción (escala 1-5)	Índice (1-5)	Encuestas aplicadas	Anual	Evaluación social	≥ 4.0
Cobertura de población objetivo	Impacto social	(Personas atendidas / Meta poblacional) × 100	%	Registro de beneficiarios	Trimestral	Área operativa	≥ 90%
Indicador de transformación socioeconómica	Impacto social	% de beneficiarios con mejora medible (ingreso, empleo, etc.)	%	Encuestas de impacto	Anual	Evaluación de impacto	≥ 70%
Proyectos con continuidad institucional	Sostenibilidad	% de proyectos con plan de sostenibilidad implementado	%	Informes de cierre	Anual	Unidad de proyectos	≥ 80%
Acceso a recursos complementarios post-proyecto	Sostenibilidad	% de proyectos que gestionan nuevas fuentes de financiamiento	%	Seguimiento post-proyecto	Anual	Gestión institucional	≥ 50%
Grado de apropiación comunitaria	Sostenibilidad	% de participación comunitaria en seguimiento post-ejecución	%	Informes comunitarios	Semestral	Área social	≥ 60%

Paso 6: Análisis de datos

El análisis de datos se estructuró en dos grandes bloques conforme a la naturaleza de la información obtenida: cualitativa (entrevistas y revisión documental) y cuantitativa (cuestionarios de validación de KPI's) el objetivo fue triangular los hallazgos para garantizar la consistencia, pertinencia y aplicabilidad de los indicadores propuestos, tanto desde una perspectiva técnica como contextual.

Se analizaron dos tipos principales de información cualitativa:

- Entrevistas semiestructuradas: realizadas a 10 informantes clave
- Documentación institucional: Como manuales operativos, informes técnicos y matrices de marco lógico de proyectos.

Las técnicas de procesamiento de datos, se llevó a cabo mediante análisis de contenido temático, apoyado en codificación abierta axial según el enfoque de Miles y Huberman (1994), el procedimiento se estructuró en tres pasos:

- Transcripción de lectura crítica de contenido.



- Codificación inicial, identificando categorías emergentes vinculadas a desempeño, evaluación, seguimiento, limitaciones y necesidades informativas.
- Agrupación temática en cinco dimensiones clave del desempeño: eficacia técnica, ejecución financiera, cumplimiento temporal, impacto social y sostenibilidad.
- Identificación de patrones y relaciones causales, permitiendo destacar brechas en los sistemas actuales de medición, así como expectativas y criterios de los usuarios institucionales respecto al uso de KPI's.

Entre los hallazgos clave más relevantes destaca:

- Falta de indicadores estandarizados entre áreas.
- Predominio de indicadores de cumplimiento físico, con escasa atención a impactos y sostenibilidad.
- Ausencia de protocolos formales para el seguimiento sistemático de resultados.
- Necesidad de indicadores operativos que sean simples, accionables y vinculados a decisiones administrativas.

Estos hallazgos orientaron el diseño preliminar de los KPI's y la definición de criterios para su validación.

Para el análisis cuantitativo se aplicó un cuestionario de validación a 10 expertos en gestión de proyectos, con el propósito de evaluar cada uno de los 15 indicadores propuestos en cuatro atributos fundamentales.

- Claridad
- Relevancia
- Viabilidad}
- Utilidad

Cada atributo fue evaluado con una escala Likert de 5 puntos (1=mu bajo, 5= muy alto).

Los datos obtenidos se analizaron mediante estadística descriptiva considerando.

- Media aritmética de cada atributo por indicador
- Desviación estándar como medida de dispersión para evaluar el consenso entre los participantes.
- Frecuencia relativa de las respuestas altas (4 o 5) para confirmar la aceptación mayoritaria.



Se estableció un umbral de aceptación de media ≥ 4.0 en los cuatro atributos como criterio mínimo para validar un KPI. Se incorporó un análisis de comentarios abiertos incluidos en el cuestionario, que sirvió para ajustar la redacción de algunos indicadores, sugerir mejoras en las fórmulas y precisar responsables o fuentes de información.

RESULTADOS

Resultados del diagnóstico institucional

El diagnóstico realizado mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas permitió identificar una serie de hallazgos críticos en los procesos de evaluación del desempeño de proyectos financiados:

- Ausencia de un sistema integral de indicadores: Las áreas operativas contaban con reportes técnicos y financieros, pero no existía un marco común de medición que permitiera monitorear el cumplimiento de metas, impactos o sostenibilidad.
- Predominio de indicadores de cumplimiento físico: El seguimiento se centraba principalmente en actividades realizadas y montos ejercidos, dejando de lado aspectos cualitativos como satisfacción, impactos y resultados a mediano plazo.
- Debilidad en la trazabilidad de los proyectos: La información se encontraba dispersa en diferentes formatos y sistemas, lo que dificultaba la generación de reportes integrados y la toma de decisiones oportuna.
- Demanda institucional por herramientas prácticas: Tanto directivos como personal técnico manifestaron la necesidad de contar con indicadores estandarizados, fácilmente aplicables y alineados a los objetivos institucionales y requisitos de los financiadores.

Estos hallazgos sustentaron la identificación de cinco dimensiones críticas para el diseño de KPIs: eficacia técnica, ejecución financiera, cumplimiento temporal, impacto social y sostenibilidad.

Resultados de la validación de los KPIs propuestos

Posteriormente, se diseñaron 15 indicadores clave de desempeño (tres por cada dimensión), los cuales fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos.

Evaluación cuantitativa

Los resultados del cuestionario aplicado a 10 especialistas mostraron lo siguiente:



- Claridad: Todos los indicadores alcanzaron una media igual o superior a 4.2, lo cual indica que su redacción fue comprensible y precisa para la mayoría de los evaluadores.
- Relevancia: 13 de los 15 indicadores obtuvieron puntuaciones superiores a 4.5. Los dos restantes (relacionados con sostenibilidad comunitaria y recursos complementarios) obtuvieron entre 4.1 y 4.3, lo que evidencia aceptación, aunque con comentarios sobre la dificultad de medición en algunos contextos.
- Viabilidad: La media general fue de 4.3, destacando la pertinencia de diseñar indicadores a partir de fuentes ya existentes o fácilmente adaptables. Se sugirió fortalecer la integración de bases de datos para garantizar su implementación continua.
- Utilidad: Los 15 indicadores fueron calificados como altamente útiles, especialmente para monitoreo interno, elaboración de reportes a financiadores y toma de decisiones presupuestales.

Observaciones cualitativas

Los participantes sugirieron ajustes menores en la denominación y fórmulas de algunos indicadores para facilitar su aplicación práctica. Además, recomendaron establecer fichas técnicas claras que incluyeran periodicidad, responsables y metas, lo cual fue incorporado en la versión final del sistema propuesto.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación se alinean con el marco teórico propuesto y con estudios previos en materia de gestión basada en resultados, diseño de indicadores y gobernanza de proyectos.

Alineación con el Balanced Scorecard

El sistema de KPIs diseñado refleja una adaptación del enfoque del *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) al contexto de proyectos financiados, al considerar dimensiones técnicas, financieras, temporales, sociales e institucionales. Esta perspectiva balanceada contribuye a una gestión estratégica más robusta y a una mejor articulación entre los diferentes niveles operativos de la institución.

Aplicación de la teoría de la agencia

La incorporación de KPIs como mecanismos de control y monitoreo contribuye a reducir las asimetrías de información entre el financiador (principal) y la entidad ejecutora (agente), cumpliendo una función de alineación de intereses y mitigación de riesgos (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).



El acceso a información verificable permite generar confianza, justificar decisiones y fortalecer la rendición de cuentas.

Relevancia para la gestión por resultados

Los indicadores propuestos permiten operacionalizar el enfoque de gestión por resultados (Binnendijk, 2000), al pasar de un seguimiento centrado en actividades a uno enfocado en el cumplimiento de metas, la generación de impactos y la sostenibilidad. Además, posibilitan establecer metas y líneas base, elementos fundamentales para futuras evaluaciones de desempeño institucional.

Comparación con estudios previos

En comparación con investigaciones previas en el ámbito público y de cooperación (Moynihan & Pandey, 2010; UNDP, 2019), esta propuesta destaca por su contextualización al ámbito local y su énfasis en la implementación práctica.

Mientras que muchos marcos internacionales ofrecen lineamientos generales, este estudio contribuye con una herramienta aplicada, adaptada al entorno administrativo de instituciones ejecutoras en América Latina.

En este apartado se exponen los hallazgos, lo trascendente del estudio expresado con cierto detalle en la exposición que sostenga el porqué del trabajo: justificando las conclusiones a las que se arribó. Los resultados deben ser objetivos y claros demostrando que son la consecuencia lógica de la metodología utilizada.

No se debe ser reiterativo, es decir, no debe de exponer un mismo dato o conjunto de datos en más de un formato, ya sea texto, cuadros o gráficas. Es suficiente sólo una forma de presentación. Así también los datos deben presentarse estableciéndose un orden lógico y sistemático, que a su vez permitan la discusión con la teoría que sustenta el trabajo, así como con antecedentes de otras investigaciones resaltando similitudes y contraposiciones.

También durante la discusión se podrá exponer las interpretaciones del autor, como explicaciones de principios, regularidades y las consecuentes generalizaciones del trabajo, en los casos que amerite.

Finalmente, debe subrayarse la novedad científica, lo controversial, las perspectivas y prospectivas teóricas, las aplicaciones prácticas y la pertinencia del trabajo en relación a la línea de investigación.



CONCLUSIONES

El presente proyecto permitió diseñar y validar un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) como herramienta estratégica para fortalecer la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos financiados en contextos institucionales complejos. A partir de un diagnóstico integral, se identificaron limitaciones importantes en la medición del desempeño, destacando la fragmentación de la información, la ausencia de métricas estandarizadas y el enfoque limitado en la ejecución física y financiera.

La propuesta de 15 KPIs distribuidos en cinco dimensiones críticas eficacia técnica, ejecución financiera, cumplimiento temporal, impacto social y sostenibilidad representa una contribución concreta, práctica y contextualizada. Estos indicadores, desarrollados bajo criterios SMART y validados por expertos, permiten avanzar hacia una gestión orientada a resultados, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de las instituciones ejecutoras y las expectativas de los financiadores.

Asimismo, la metodología empleada refuerza el vínculo entre teoría y práctica, incorporando referentes conceptuales sólidos como el *Balanced Scorecard*, la teoría de la agencia y la gestión por resultados.

Su implementación no solo facilitará la toma de decisiones y la rendición de cuentas, sino que también promoverá una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la mejora continua y la sostenibilidad.

En suma, este proyecto sienta las bases para un modelo replicable y escalable de evaluación del desempeño en proyectos financiados, con potencial de aplicación en distintas instituciones públicas, privadas o de cooperación internacional, particularmente en contextos latinoamericanos donde los desafíos de eficiencia, transparencia y eficacia son persistentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Binnendijk, A. (2000). *Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://www.oecd.org/dac/evaluation/1886527.pdf>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.



- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
- Gómez, M., & Ríos, C. (2018). Evaluación de proyectos públicos: Retos y perspectivas en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.15366/riee2018.12.1.003>
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results* (2nd ed.). Urban Institute Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Evaluation systems in development cooperation*. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluation-systems.htm>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.



Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139. <https://www.jstor.org/stable/1817064>

United Nations Development Programme (UNDP). (2019). *Guidance Note: Monitoring and Evaluation for Results*. <https://www.undp.org/publications/guidance-note-monitoring-and-evaluation-results>

