



## ENTREGABLE 2. INFORME FINAL

### EVALUACIÓN DE INDICADORES Programa QC1241 CUIDANDO MI TRASPLANTE para el ejercicio fiscal 2024

PARA EL

**INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

PRESENTADA POR

**Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C.**

Janett Salvador Martínez – Coordinadora del Estudio  
Alfredo Domínguez Díaz- Evaluador Senior  
Yordana Briceida Jasso Ramírez – Evaluadora  
Jerónimo Hernández Hernández - Evaluador

**Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C.**

Cefeo 172, Prado Churubusco, 04230 Coyoacán, CDMX

[contacto@c-evalua.mx](mailto:contacto@c-evalua.mx)

[www.c-evalua.mx](http://www.c-evalua.mx)

55 5264 0693

## Índice

I.	Presentación	1
II.	Resultados Generales de la valoración integral de los indicadores de resultados, servicios y gestión	2
III.	Resultados Generales de la valoración específica de los indicadores de resultados	3
IV.	Resultados Generales de la valoración global de los indicadores de Resultados y Servicios	4
V.	Análisis FODA	5
VI.	Conclusiones y recomendaciones	7

## I. Presentación

El presente resumen ejecutivo de la evaluación de indicadores del programa "Cuidando mi trasplante" 2024, dirigido por el ISAPEG, presenta los resultados obtenidos en el examen realizado a los instrumentos de medición empleados para monitorear el desempeño y resultados del programa. La evaluación se desarrolló en tres etapas: la Valoración Integral de los Indicadores analiza la estructura y efectividad de los indicadores en la MIR; la Valoración Específica examina los indicadores de Fin y Propósito; y la Valoración Global evalúa los indicadores de Fin, Propósito y Componente.

### A. Descripción/Características del programa

<b>Programa</b>	<b>Cuidando mi trasplante</b>
<b>Siglas</b>	QC1241
<b>Dependencia y/o entidad Coordinadora</b>	Centro Estatal de Trasplantes del Estado de Guanajuato (CETRAS)
<b>Año de inicio de operación</b>	2015
<b>Presupuesto ejercicio fiscal 2024</b>	\$70,000,000.00

El documento Diagnóstico Cuidando mi Trasplante del Ejercicio Fiscal 2023, identifica como problema público que: "Los pacientes trasplantados del estado de Guanajuato sin derechohabencia carecen del acceso a terapia Inmunosupresora".

Las Reglas de Operación del programa en su Artículo 7 definen que la población objetivo del Programa es: "Las personas trasplantadas de órgano sólido del estado de Guanajuato específicamente en el Hospital General León, Hospital General Irapuato, Hospital de Especialidades Pediátrico de León y del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, de cualquier sexo y edad, que no cuenten con derechohabencia a algún servicio de salud". El documento señala un estimado de 92 personas al año

El objetivo general del programa se describe como: "Mejorar la calidad y esperanza de vida de las personas trasplantadas". Como objetivos específicos se identifican:

- Contribuir a la disminución del rechazo del órgano trasplantado en los pacientes atendidos por el ISAPEG; y

- Asegurar que el recurso público se ejerza eficaz, eficiente, transparente y honestamente.
- El servicio que el programa ofrece a los beneficiarios es: La entrega de esquema de inmunosupresores.

## **II. Resultados Generales de la valoración integral de los indicadores de resultados, servicios y gestión**

El Programa QC1241 “**Cuidando mi Trasplante**” tiene como objetivo mejorar la calidad y esperanza de vida de personas trasplantadas en Guanajuato mediante el acceso a terapias inmunosupresoras. La valoración integral de sus indicadores reveló fortalezas y áreas de oportunidad importantes. A nivel de fin, el indicador actual, “Esperanza de vida al nacer en Guanajuato”, es útil como referencia general, pero carece de una conexión directa con los resultados específicos del programa. Además, el objetivo de fin combina metas generales como “calidad de vida” y “salud integral”, lo que dificulta su claridad. Se propone incorporar un indicador más relevante, como la “Tasa de Supervivencia Post-Trasplante”, que refleje mejor el impacto directo de las acciones del programa.

En el nivel de propósito, el indicador “Porcentaje de pacientes con acceso a medicamentos inmunosupresores” es adecuado pero necesita ajustes en su definición para garantizar claridad y facilidad de monitoreo. Asimismo, se identificó que el propósito actual se enfoca en la entrega de medicamentos, pero no aborda cambios en las condiciones de vida de los beneficiarios, lo que requiere una reformulación hacia un enfoque más orientado a resultados. Por otro lado, en el nivel de componente, el objetivo relacionado con la entrega de medicamentos está redactado como una actividad operativa, y su indicador, aunque adecuado, necesita mejoras para medir con mayor precisión el desempeño en la entrega de servicios.

Finalmente, los indicadores de actividades presentan carencias en relevancia, claridad y monitoreabilidad, lo que limita su utilidad para el seguimiento periódico. Es necesario redefinirlos con mayor precisión y ajustar las metas para que estén alineadas con los objetivos del programa. En general, aunque algunos indicadores cumplen con los criterios básicos de redacción, su diseño actual dificulta evaluar el impacto real del programa y limita su utilidad para la toma de decisiones basada en evidencia. Las recomendaciones incluyen redefinir los objetivos para enfocarlos en resultados claros y específicos, incorporar indicadores más conectados con los beneficios directos para los pacientes y fortalecer la calidad de los medios de verificación. Estas acciones permitirán optimizar el monitoreo,

mejorar la gestión del programa y maximizar su impacto en la calidad de vida de las personas trasplantadas.

### **III. Resultados Generales de la valoración específica de los indicadores de resultados**

El Programa QC1241 “**Cuidando mi Trasplante**” fue objeto de una valoración específica de sus indicadores de resultados para evaluar su alineación con los objetivos estratégicos y su capacidad para reflejar los cambios esperados en los beneficiarios. A nivel de fin, el indicador “Esperanza de vida al nacer en Guanajuato” muestra limitaciones significativas, ya que aunque es técnicamente viable y económico, no está temáticamente alineado con los resultados específicos del programa. Su formulación carece de precisión debido a la duplicidad de objetivos en el nivel de fin, lo que dificulta su enfoque estratégico. Se destaca la necesidad de simplificar y unificar los objetivos para asegurar una mejor representación de los impactos del programa en la calidad de vida de los pacientes trasplantados.

En el nivel de propósito, el indicador “Porcentaje de pacientes trasplantados con acceso a medicamentos inmunosupresores” refleja parcialmente los resultados esperados, pero carece de factibilidad técnica debido a problemas en la definición y monitoreo de las variables. Aunque es temáticamente pertinente y económico, su diseño no permite capturar el impacto real del programa en la población objetivo. Este indicador necesita ajustes para definir claramente la población beneficiada y alinear sus objetivos con los cambios específicos que se desean lograr en los pacientes.

El análisis concluye que los indicadores actuales, tanto a nivel de fin como de propósito, presentan una desconexión significativa con los resultados estratégicos que el programa busca alcanzar. Aunque están alineados con marcos como el Programa Sectorial de Salud 2020-2024 y el Plan Estatal de Desarrollo 2040, su diseño no permite medir cambios concretos en los beneficiarios, lo que limita la posibilidad de tomar decisiones basadas en evidencia. Las recomendaciones incluyen la reformulación de objetivos para lograr mayor claridad y especificidad, la mejora en la definición y monitoreo de los indicadores, y el fortalecimiento de las fichas técnicas para documentar adecuadamente los medios de verificación. Estas acciones son fundamentales para optimizar la capacidad del programa para reflejar sus resultados y maximizar su impacto en la población beneficiada.

## **IV. Resultados Generales de la valoración global de los indicadores de Resultados y Servicios**

En la valoración global de los indicadores de resultados y servicios del Programa QC1241 “**Cuidando mi Trasplante**”, se identificaron avances significativos, pero también importantes áreas de mejora. A nivel de recursos, se observó que el programa cuenta con personal y materiales esenciales para su operación, aunque la dedicación parcial del equipo limita un análisis continuo y efectivo. Además, los indicadores actuales, particularmente a nivel de propósito, han demostrado utilidad estratégica, pero su capacidad para ofrecer un análisis integral está restringida por la falta de indicadores complementarios que reflejen cambios alcanzados en la población objetivo. Esto sugiere la necesidad de optimizar recursos y rediseñar indicadores para un mayor impacto.

En cuanto a la definición de metas, se detectaron inconsistencias, como el establecimiento de metas descendentes en lugar de retadoras, particularmente en el nivel de propósito. Este enfoque refleja más una respuesta a restricciones administrativas que un compromiso con los resultados programáticos. Asimismo, la ausencia de metas intermedias en todos los niveles afecta el monitoreo continuo y oportuno. Aunque la consulta con actores clave en el diseño de metas es relevante, carece de formalidad y documentación adecuada, lo que afecta la credibilidad del proceso. También se identificaron diferencias en la accesibilidad de los medios de verificación: mientras que los del nivel de fin son públicos, los de propósito y componente están limitados por restricciones de confidencialidad.

En términos de fuentes de información, los registros administrativos son útiles pero presentan deficiencias en su alineación con estándares nacionales o internacionales, afectando su comparabilidad y validez. A nivel operativo, estos registros están formalizados y permiten trazabilidad, pero carecen de descripciones conceptuales robustas, lo que dificulta su interpretación en contextos más amplios.

Finalmente, la evaluación subrayó que el diseño actual de los indicadores limita su capacidad para medir resultados concretos y para informar decisiones basadas en evidencia. Entre las recomendaciones se incluyen rediseñar metas y medios de verificación para mejorar su utilidad, accesibilidad y alineación estratégica, además de fortalecer la dedicación del personal al programa. Estas acciones contribuirán a mejorar la gestión operativa, la transparencia y el impacto del programa en la población trasplantada.



## V. Análisis FODA

El análisis FODA, que tiene como objetivo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con los programas evaluados, sin embargo al ser una evaluación de diseño, el análisis se centra exclusivamente en aspectos internos y del diseño de los indicadores, lo que limita la identificación de factores externos como oportunidades y amenazas. Esta delimitación responde a la naturaleza específica de la evaluación de indicadores, la cual se centra en elementos internos vinculados al desempeño de los indicadores y su alineación con los objetivos estratégicos del programa. Por lo tanto, los apartados de oportunidades y amenazas no se incluyen en este análisis debido a la falta de factores externos pertinentes en este contexto particular.

### A. Valoración integral de los indicadores de resultados, servicios y gestión

#### Fortalezas.

Dentro de las fortalezas identificadas, se destaca que el indicador cumple con los elementos requeridos para su redacción, lo que asegura una base sólida para su utilización en el monitoreo y evaluación. No obstante, se considera que puede fortalecerse aún más mediante la inclusión de detalles específicos sobre la población objetivo. Por ejemplo, se sugiere que el indicador especifique que se refiere a “pacientes trasplantados del estado de Guanajuato sin derechohabiente”. Este nivel de detalle contribuiría a una mayor claridad y precisión en su aplicación, garantizando que se enfoque en el grupo poblacional adecuado y que refleje de manera más fiel los objetivos del programa o política evaluada.

#### Debilidades

Entre las debilidades identificadas se encuentra que la construcción del objetivo de fin presenta un problema significativo, ya que no cumple con el requisito de ser único, lo que puede dificultar su claridad y enfoque estratégico. Asimismo, el indicador de fin utilizado actualmente es un proxy medido de forma externa, lo que limita su conexión directa con el desempeño del programa. Incorporar un indicador construido con información interna del programa podría fortalecer su utilidad para la toma de decisiones.

Por otro lado, en el indicador de propósito, se observó que la meta propuesta no está orientada a impulsar el desempeño, ya que fue establecida por debajo de la línea base, lo que resulta inconsistente con el sentido del indicador. Este planteamiento limita su capacidad para motivar mejoras y evaluar avances significativos.

Finalmente, se identifican áreas de oportunidad en el mejoramiento del planteamiento de los objetivos de fin y propósito, así como en la denominación de los indicadores, con el fin de lograr una mayor coherencia y alineación con los propósitos estratégicos del programa.

## **B. Valoración específica de los indicadores de resultados**

### **Fortalezas.**

En esta sección, no se identificaron fortalezas destacables.

### **Debilidades.**

Entre las debilidades identificadas, se observa un problema en la construcción del objetivo de fin, ya que no cumple con el requisito fundamental de ser único. Esta situación dificulta la claridad y el enfoque estratégico necesario para guiar adecuadamente el desempeño del programa. Además, se identifican áreas de oportunidad en el planteamiento tanto de los objetivos de fin y propósito como en la denominación de los indicadores. Mejorar estos aspectos podría contribuir a una mayor coherencia y alineación con los objetivos estratégicos, fortaleciendo la capacidad de monitoreo y evaluación de los resultados del programa.

## **C. Valoración global de los indicadores de resultados**

### **Fortalezas.**

Dentro de las fortalezas identificadas, se destaca que los indicadores de fin están correctamente definidos como internos, lo que asegura un enfoque consistente con los objetivos estratégicos. Además, se identificó y propuso un indicador complementario que, al utilizar registros administrativos, tiene el potencial de agregar información valiosa sobre los resultados. Esta propuesta refuerza la capacidad de los indicadores para proporcionar un panorama más completo y robusto en la evaluación del desempeño del programa.

### **Debilidades.**

Entre las debilidades identificadas, se observa que la mayoría del personal del programa trabaja a tiempo parcial, lo que podría afectar la dedicación necesaria para alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo, se identificó una falta de documentación adecuada o evidencia clara sobre el proceso de definición de las metas, lo que dificulta la transparencia y el seguimiento efectivo de los objetivos.



Además, muchos de los medios de verificación se basan en registros administrativos, sin contar con opciones públicas accesibles desde internet. Esta limitación reduce la transparencia y dificulta el acceso a la información para los diferentes interesados. Finalmente, no existe claridad sobre cómo se procesa la información contenida en los medios de verificación ni sobre las herramientas utilizadas para ello, lo que plantea riesgos para la calidad y la consistencia de los datos que respaldan los indicadores. Estas áreas representan oportunidades clave para fortalecer la gestión y la operatividad del programa.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

Las **conclusiones** se presentan para cada etapa de la evaluación:

### **Valoración integral y sugerencias de mejora para los indicadores de resultados, servicios y gestión.**

La valoración integral de los indicadores del programa revela fortalezas y áreas de oportunidad en diferentes niveles de objetivos. A nivel de **Fin**, el indicador “Esperanza de vida al nacer en Guanajuato” es relevante como medida general de longevidad, pero carece de una conexión directa con el impacto específico del programa, lo que limita su utilidad para reflejar sus resultados. En el nivel de **Propósito**, el indicador “Porcentaje de pacientes trasplantados con acceso a medicamento inmunosupresor” es relevante y adecuado, aunque su falta de claridad y monitoreabilidad dificulta un seguimiento efectivo.

En el nivel de **Componente**, el indicador “Porcentaje de medicamentos inmunosupresores entregados” resulta adecuado para medir la entrega de bienes, pero su formulación no es clara ni permite un monitoreo eficiente. Finalmente, en el nivel de **Actividades**, los indicadores presentan carencias significativas en la relevancia, adecuación y definición de metas anuales, afectando su coherencia y su alineación con los objetivos del programa

En general, aunque los niveles superiores reflejan cierta adecuación y relevancia, persisten limitaciones en la claridad y monitoreabilidad en todos los niveles, especialmente en los componentes y actividades. Estas observaciones resaltan la necesidad de fortalecer la estructura de evaluación del programa para mejorar su efectividad.

### **Valoración específica de los indicadores de resultados.**

Los indicadores actuales, tanto a nivel de fin como de propósito, presentan una desconexión significativa entre los objetivos estratégicos del programa y los resultados específicos que busca alcanzar. Aunque están alineados con marcos estratégicos como el Programa Sectorial de Salud 2020-2024 y el Plan Estatal de Desarrollo 2040, su diseño no permite

capturar de manera efectiva los resultados concretos ni medir los cambios esperados en los beneficiarios. Esta limitación dificulta la evaluación precisa del desempeño del programa y restringe la capacidad para tomar decisiones basadas en evidencia, lo que afecta directamente la posibilidad de ajustar las intervenciones y maximizar su impacto.

### **Valoración global de los indicadores de resultados y servicios.**

El programa CQ1241 ha logrado avances significativos, pero enfrenta desafíos en recursos, metas, y el manejo de información y registros administrativos. Una limitación clave es que gran parte del personal trabaja a tiempo parcial, lo que afecta la capacidad operativa y la calidad del seguimiento de los indicadores. Además, la definición de metas carece de una documentación clara que respalde su determinación, lo que dificulta su consistencia y utilidad para la planificación estratégica.

La falta de medios de verificación públicos accesibles en línea limita la transparencia y el monitoreo externo, mientras que los registros administrativos, aunque útiles, presentan procesos insuficientemente documentados que afectan la confiabilidad de los datos. Incluir un indicador complementario basado en registros administrativos podría fortalecer la evaluación del programa.

Para optimizar su impacto, el programa necesita mejorar la dedicación del personal, fortalecer la documentación de procesos, garantizar la consistencia de las metas y desarrollar herramientas de acceso público que aumenten la transparencia y efectividad de la gestión.

Se desprenden las siguientes **recomendaciones**:

### **Valoración integral de los indicadores de resultados, servicio y gestión**

- Revisar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para corregir la duplicidad de objetivos en el nivel de Fin.
- Incorporar el indicador "Tasa de Supervivencia Post-Trasplante", como complemento del indicador actual.
- Revisar el diseño de la MIR para asegurar que el objetivo de Propósito esté orientado a desempeño.

- Mejorar la redacción del indicador de Propósito: "Porcentaje de pacientes sin derechohabencia del estado de Guanajuato que han tenido un trasplante con acceso a medicamento inmunosupresor"
- Revisar que el indicador de Componente esté orientado a la entrega de bienes o servicios a la población participante del programa

#### **Valoración específica de los indicadores de resultados.**

- Rediseñar las fichas técnicas de los indicadores, asegurando que incluyan espacios suficientes para que los responsables de los programas puedan registrar adecuadamente la información relevante y detallada de los medios de verificación tanto del indicador como de sus variables.

#### **Valoración global de los indicadores**

- Revisar las funciones del personal para valorar las participaciones y explorar la posibilidad de designación de más tiempo de éste para actividades del programa vinculadas al seguimiento de los indicadores a fin de fortalecer y optimizar significativamente la gestión éstos
- Documentar el proceso de determinación de metas, asegurando que sea replicable y que genere evidencia para respaldar las decisiones, así como evitar que se propongan metas inconsistentes o desvinculadas de los resultados observados de los datos históricos.
- Documentar claramente los procesos que generan la información de los medios de verificación, especialmente cuando estos procesos no forman parte del programa o no cuentan con una normativa explícita.
- Desarrollar medios de verificación accesibles públicamente a través de plataformas en línea.
- Documentar el proceso y las herramientas utilizadas para consolidar los datos que sustentan los medios de verificación.
- Incorporar un indicador que relacione la esperanza de vida con el uso específico de la terapia inmunosupresora, haciendo más visible la conexión entre el programa y los resultados esperados.