



MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES

**SECRETARÍA GENERAL
DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS**

13 DE AGOSTO 2025

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 2 de 42

ÍNDICE

		Página
	FIRMAS	4
I	INTRODUCCIÓN	6
II	OBJETIVOS DEL MANUAL	7
III	MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO	7
IV	ALCANCE O NIVEL DE APLICACIÓN	9
V	DEFINICIONES	9
VI	POLÍTICAS GENERALES	15
VII	POLÍTICAS ESPECÍFICAS	16
	DE LOS INDICADORES	16
	DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR	26
	MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	27
	ANÁLISIS DE LA SECUENCIA LÓGICA	35
IX	ANEXOS	38
	<u>SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-FORMATO-01-V3</u>	39
	ÁRBOL DE PROBLEMAS: CAUSA-EFECTO	40



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 3 de 42

<u>SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-FORMATO-02-V3</u>	41
ÁRBOL DE OBJETIVOS: MEDIOS-FINES	42



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 4 de 42

El presente Manual de Políticas para la Generación de Indicadores de la Dirección de Gobierno para Resultados adscrita a la Secretaría General, queda formalizado con las firmas de autorización de los siguientes funcionarios públicos:

FIRMAS


Licenciado Daniel Iván Ruiz Chávez
 Secretario de la Contraloría y Transparencia
 de San Pedro Garza García, Nuevo León

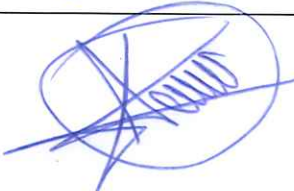

Licenciado Jonathan Daniel Martínez De la Rosa
 Consejero General de Asuntos Jurídicos de
 San Pedro Garza García, Nuevo León


Doctor Luis Alberto Susarrey Flores
 Secretario General de San Pedro Garza
 García, Nuevo León



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 5 de 42

Mediante las firmas de las y los servidores públicos que aparecen en los recuadros, se da el crédito a los participantes en su actualización, revisión, verificación y validación.

	NOMBRE Y CARGO	FIRMA
Actualizó:	Licenciada Gisell Carolina Reyna Lechuga Coordinadora de Planeación de la Dirección de Gobierno	
Revisó:	Contadora Pública Sonia Edna Martínez Cárdenas Jefa de Normatividad de la Dirección de Normatividad, Evaluación y Capacitación	
Verificó:	Licenciada María Ethelvina Suárez Flores Titular de la Dirección de Gobierno para Resultados de la Dirección General	
Validó:	Francisco Javier Castillo Santana Encargado del Despacho de la Dirección de Normatividad, Evaluación y Capacitación	

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 6 de 42

I. INTRODUCCIÓN

La presente actualización del Manual de Políticas tiene como único alcance la adecuación de las denominaciones de las dependencias, unidades administrativas y cargos, derivada de los cambios aprobados en la estructura orgánica vigente de la Administración Pública Municipal.

En virtud de lo anterior, se hace constar que no se modifican ni actualizan en esta versión los contenidos de carácter jurídico, normativo, procedimental u operativo, los cuales continúan vigentes en tanto no sean objeto de una revisión integral posterior.

Esto tiene por finalidad mantener la congruencia administrativa del documento con la estructura institucional actual, sin que ello implique innovación, derogación o modificación alguna a los procesos, políticas o lineamientos establecidos.

El seguimiento al desempeño de la gestión pública es actualmente el centro de atención de los tomadores de decisiones en las instituciones gubernamentales, esta vertiente ha permeado a todos los niveles de la gestión y su cobertura ha alcanzado el ámbito nacional, regional y local.

De esta manera San Pedro Garza García pretende contar con las herramientas adecuadas para medir el progreso de cada una de sus dependencias con base en resultados, informar sobre ellos, tomarlos en cuenta en el proceso de toma de decisiones y usar las enseñanzas extraídas para mejorar continuamente su desempeño.

Por lo anterior, el manual que aquí se presenta es un instrumento diseñado para aportar información clara y sencilla sobre el diseño y la construcción de indicadores para el monitoreo de los programas.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 7 de 42

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivos generales:

- El objeto de este manual es dar a conocer las disposiciones, criterios y lineamientos a los que deberán sujetarse las dependencias que integran San Pedro Garza García, Nuevo León en el proceso de generación de indicadores, apoyando con ello la toma de decisiones sobre la calidad, eficiencia y oportunidad con la que brindan sus servicios.

III. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

LEGISLACIÓN FEDERAL:

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;*
- *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;*
- *Ley General de Contabilidad Gubernamental;*
- *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública;*
- *Ley General de Responsabilidades Administrativas;*
- *Ley General de Archivo; y*
- *Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. CONAC.*

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 8 de 42

LEGISLACIÓN ESTATAL:

- *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León;*
- *Ley de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León;*
- *Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León;*
- *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León;*
- *Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León; y*
- *Ley de Archivos para el Estado de Nuevo León.*

REGLAMENTOS MUNICIPALES:

- *Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García Nuevo León;*
- *Reglamento de Planeación, Seguimiento y Evaluación de San Pedro Garza García, Nuevo León;*
- *Reglamento de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Gobierno Abierto del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León; y*
- *Reglamento de Archivos para el Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.*



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 9 de 42

IV. ALCANCE O NIVEL DE APLICACIÓN

Las políticas, anexos y demás información contenida en el presente manual son aplicables a las y los titulares de las dependencias e institutos, titulares de unidades administrativas, los enlaces, a las y los responsables administrativos y demás servidoras o servidores públicos municipales involucrados en el desarrollo de planes, presupuestos, indicadores, y evaluaciones que se desarrollan a los programas y servicios que otorga el Municipio de San Pedro Garza García, siendo responsabilidad de la Dirección de Gobierno para Resultados o su equivalente municipal, la interpretación, definición, aclaración o reformulación de todos aquellos aspectos contenidos o no definidos en el presente manual.

V. DEFINICIONES

Actividades: Principales acciones emprendidas dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto, mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que se entregan a la ciudadanía. Son las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los “componentes”.

Fórmula del indicador: Conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problema, en donde para efecto de hacer una clasificación interna para nuestros indicadores los clasificaremos de la siguiente manera: porcentaje, tasa de variación, razón o promedio, índice, diferencia, y número.

Análisis del problema: Es el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo ‘árbol’, en donde el problema definido es el punto de partida, es decir, el tronco de dicho árbol, las causas son las raíces y los efectos la copa. Estos deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas. El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema; así como sus orígenes y consecuencias.

Área de enfoque: La población o área que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa y por ende se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 10 de 42

Algoritmo: Conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problema.

Calidad: Dimensión de indicadores que mide el grado o la forma en que los productos (bienes o servicios) son entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención, etc., que satisfacen las necesidades y expectativas de clientes o usuarios. Esta dimensión de los indicadores se utiliza generalmente a nivel de “componente” dentro de la “metodología del marco lógico”.

Componentes: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito, deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable.

Dependencias: Dependencias o unidades administrativas, órganos administrativos desconcentrados, órganos auxiliares, organismos públicos descentralizados y entidades de la administración pública municipal definidas como tales en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León.

Dimensión del indicador: Es el aspecto del logro de los objetivos que mide el indicador; eficacia, eficiencia, calidad y/o economía. Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos del quehacer público de acuerdo con las prioridades y con las decisiones más costo-efectivas.

Economía: Es la dimensión del indicador que mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos, en donde se requiere el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos, ésta se usa generalmente en la “metodología del marco lógico” a nivel de “componentes” y de “actividades”.

Eficacia: Es la dimensión del indicador que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, es decir, en qué medida el área de acción está alcanzando el objetivo, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia comprende también la sustentabilidad de estos resultados en el tiempo, según corresponda a la naturaleza del bien o servicio entregado, esta dimensión se usa en todos los niveles descritos en la “metodología del marco lógico”.

La eficacia establece una relación entre metas y tiempo y los valores que se pueden obtener son los siguientes: 1) si eficacia = 1, entonces la dependencia es eficaz. 2) si eficacia > 1, entonces la dependencia es más eficaz de lo programado (varias posibilidades, se hizo en menos tiempo del

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 11 de 42

previsto, se cumplieron más metas, o ambas posibilidades simultáneas). 3) Si la eficacia es <1 , entonces la dependencia es ineficaz (se consumió más tiempo del previsto, no se cumplieron las metas o ambas posibilidades simultáneas).

Eficiencia: Dimensión de indicadores mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados, se refiere al grado en que se cumplen los objetivos y metas programados con un mínimo de recursos o bien al menor costo posible, esta dimensión se utiliza generalmente a nivel de “propósito”, “componentes” y “actividades” en la “metodología del marco lógico”.

Para considerar que las dependencias y entidades han sido eficientes se requiere hacer una revisión de la eficacia con la que han conducido sus procesos programático-presupuestales, y con base en ello, construir el indicador de eficiencia según los siguientes ejemplos: eficiencia de objetivos (objetivos logrados / recursos utilizados), eficiencia programática (eficacia programática / eficacia presupuestal)

Enfoque transversal: Convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr objetivos y resultados respecto de grupos de población o áreas de enfoque que enfrentan retos comunes y específicos para su desarrollo.

Estrategia: Es un enunciado en donde se expresa brevemente las actividades necesarias para dar dirección a la institución y el cómo se logrará la visión de la misma.

Fin: Descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos del PMD y sus programas derivados.

Frecuencia de medición (periodicidad de cálculo): Es la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador, o como otros autores señalan se refiere a la frecuencia con que puede obtenerse el valor del indicador, en donde puede ser menor a un mes, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, bianual, quinquenal o decenal.

Gestión: Es el grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un período determinado y en el marco de un programa, proyecto o actividad en particular.

Indicador: Se le denomina así a la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 12 de 42

Indicador de desempeño: Es el que permite verificar cambios producidos por la intervención gubernamental a través de programas, proyectos o acciones, expresados en resultados referenciados a lo programado. Se clasifica en indicadores de gestión y de resultado, estos últimos también llamados estratégicos.

Indicador de gestión: Es el que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Se usa principalmente en los niveles de “componentes” y “actividades” con la “metodología del marco lógico”.

Indicador de resultado (estratégicos): Es el indicador de desempeño que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios que impactan de manera directa en la población objetivo o área de enfoque. Se usa generalmente a nivel de “fin” y “propósito” en el “método del marco lógico”.

Índice: Es la evolución de una variable en el tiempo, a partir de un valor base, con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicando por 100. Ej. (numerador / denominador) * 100.

Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento, o como otros autores mencionan es el valor inicial del indicador (al año base) contra el cual se compara el valor final obtenido.

Líneas de acción: Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Matriz de indicadores para resultados (MIR): Es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la “metodología de marco lógico”. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del “programa presupuestario”; así como su alineación con aquellos de la planeación municipal; además, incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; también incluye los supuestos que son factores externos (riesgos y contingencias) que pueden afectar el desempeño del programa en el cumplimiento de los objetivos.

Medios de verificación: Son las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y comprobar que los objetivos del programa se lograron, o bien son los que se refieren al origen de

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 13 de 42

la información que se emplea para el cálculo del indicador. Dichos medios en general pueden clasificarse en: estadísticas, inspecciones, informes de auditorías, registros contables, censos, encuestas y registros administrativos. En caso de que el medio de verificación sea un sistema informático, debe identificarse el nombre del sistema y del reporte que proporciona la información. Ejemplos: INEGI. II Censo de población y vivienda (2005); CONEVAL. Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH (2008); INEGI. Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (2010); SSY. Registro de estadísticas vitales (2012).

NOTA: los programas de mediano plazo, informes trimestrales e informes de gobierno municipal, no son medios de verificación, sino medios de consulta, ya que es la misma administración pública la fuente primaria de información.

Meta: Es una magnitud o nivel específico de los resultados, productos, efectos o impactos que se esperan alcanzar. Es el valor del indicador que permite establecer si se ha alcanzado el objetivo. Define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo; deberá manifestarse en los mismos términos que el indicador (número, tasa, porcentaje, etc.).

Metodología de marco lógico (MML): Es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica, los objetivos de un programa y sus relaciones de causa, efecto, medios y fines, además, permite identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de sus objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. Esta metodología también facilita el proceso de conceptualización y diseño de los programas y fortalece la vinculación de la planeación con la programación.

PMD: Plan Municipal de Desarrollo.

Presupuesto basado en Resultados (PbR): Es el modelo mediante el cual el proceso presupuestario incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, a efecto de lograr una mejor calidad del gasto público y favorecer la rendición de cuentas.

Política pública: Práctica que incurre en un espacio público, en donde los diferentes actores sociales – gobierno, sociedad civil, grupos de interés – confluyen entre sí, por medio de negociaciones, para tratar un problema que consideran pertinente dar atención mediante programas, normas, planes,

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 14 de 42

leyes y todo aquel instrumento que favorezca a la resolución de la necesidad demandada o identificada (Aguilar, 1992).

Programa: Se refiere a los programas aprobados conforme a los ordenamientos de los entes públicos, con base en los cuales se ejecutan las acciones para el ejercicio de sus recursos; asimismo las estrategias que integran a un conjunto de programas, en donde para fines de este manual estos corresponden al nivel de componente dentro de la Matriz del Marco Lógico.

Programa operativo anual (POA): Es el conjunto de acciones que el municipio considera realizar en un año, para atender los objetivos plasmados en el PMD, mismo que servirá de base para la integración de los anteproyectos de presupuestos. (Ver el PbR).

Programa presupuestario (Pp): Es la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas, proyectos, actividades y fondos a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas. En estos programas se refleja la creación de valor público a través de la entrega de bienes, servicios o subsidios a la población.

Proyecto: Es un conjunto de acciones temporales y organizadas con la finalidad de alcanzar objetivos concretos para lograr un cambio.

Razón o promedio: Es el cociente de dos variables independientes, es decir, que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador, o bien se puede definir como la relación entre dos variables con distinta unidad de medida, ej. numerador / denominador.

Reglamento Orgánico Municipal: Se refiere al Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León.

Resultado: Es el producto, efecto o impacto, ya sea propuesto o no, positivo o negativo, que se produce en las condiciones de bienestar de la población objetivo como consecuencia de una política, programa, proyecto o acción terminada o en proceso de ejecución, estos pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

Resumen narrativo: Son los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp. En el marco de la “matriz de indicadores para resultados”, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz.

Sentido del indicador: Se refiere al sentido que debe tener el comportamiento del indicador para medir su avance. El sentido de un indicador permite conocer cuándo un resultado representa un desempeño positivo o uno negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente. 1) ejemplo

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 15 de 42

de indicador con sentido ascendente: población atendida con un servicio; población beneficiaria con la entrega de bienes públicos; el índice de competitividad de la inversión pública; etc. 2) ejemplo de indicador con sentido descendente: tasas de mortalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien).

Semaforización: Son los parámetros que se definen de acuerdo al comportamiento del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente) para identificar si el cumplimiento del indicador es el adecuado o esperado de acuerdo al tiempo en que se mide.

SIPLAN: Sistema de Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo.

Supuestos: Son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

Unidad de medida: Es la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, ejemplo litros, m2, kilos, toneladas, eventos, asistentes, etc.

Valor de referencia: Es el valor guía diferente a la línea base, que sirve para definir metas y contrastar los logros de la intervención. Pueden considerarse valores de referencia los resultados del benchmarking en donde se compara la situación inicial del fenómeno observado con la situación de entidades, instituciones o condiciones similares. También pueden considerarse estándares normativos.

Variable: Conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problema.

VI. POLÍTICAS GENERALES

1. El presente manual de políticas deberá estar publicado en la página de internet de San Pedro Garza García, en el apartado correspondiente.
2. Para la definición y construcción de los indicadores, será obligatoria la alineación a los programas presupuestarios, al Plan Municipal de Desarrollo, al Reglamento Orgánico de la

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 16 de 42

Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León, y a la legislación estatal en caso de que esta última defina explícitamente obligaciones que los municipios tengan que cumplir.

VII. POLÍTICAS ESPECÍFICAS:

DE LOS INDICADORES

1. Los indicadores deberán ser estratégicos y de gestión. Los indicadores estratégicos deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, los cuales deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Los indicadores de gestión deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Se incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.
2. Los indicadores de desempeño que se desarrollen deberán reflejar las directrices o líneas de acción señaladas en el Plan Municipal de Desarrollo y el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León.
3. Los indicadores que se generen deberán contar con los siguientes elementos:
 - a. **Nombre del indicador:** Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
 - b. **Responsable:** Persona que se hará cargo de proporcionar la información correspondiente y quien ejecuta la acción o acciones establecidas en las variables.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 17 de 42

- c. **Definición del indicador o descripción de variables:** Es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- d. **Dimensión a medir:** Es el aspecto a evaluar, y estos se pueden clasificar de la siguiente manera:
- i. **Eficacia:** Mide la relación entre los bienes y servicios producidos; así como el impacto que generan, además, mide el grado de cumplimiento de los objetivos, ejemplo: índice de deserción de la educación media superior.
 - ii. **Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados, es decir, mide que tan bien que se utilizan los recursos en la producción de los resultados, ejemplo: porcentaje promedio de estudiantes que desertan de la educación media superior por maestro que da clases en este nivel.
 - iii. **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa o proyecto; es decir, mide los atributos de los bienes o servicios producidos respecto a normas o referencias externas, ejemplo: porcentaje de estudiantes egresados de educación media superior con buen promedio en su rendimiento escolar de 9 a 10.
 - iv. **Economía:** mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, ejemplo: porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado.
- e. **Línea base:** Valor que se establece como punto de partida para evaluar y dar seguimiento. Cuando no es posible calcular la línea base, se puede usar un valor de referencia. En caso de no tener antecedente tanto para la línea base o para el valor de referencia, el valor de la línea base puede ser cero.
- f. **Método de cálculo, fórmula o algoritmo:** Expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables.
- g. **Unidad de medida:** Determinación concreta de la forma en que se expresa el resultado.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 18 de 42

- h. **Frecuencia de medición:** Periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
- i. **Metas:** Expresión cuantitativa (en términos absolutos) del objetivo a alcanzar en un período determinado.
4. El nombre del indicador es la expresión que identifica al indicador y manifiesta lo que se desea medir con él y, para su redacción, se deberán atender los criterios siguientes:
- Debe iniciar con el tipo de indicador que se menciona en el “tipo de algoritmo”, es decir, porcentaje, razón, promedio, etc.
 - Debe ser único, corto, claro y entendible.
 - Debe definir claramente su utilidad.
 - No debe repetirse con la redacción del objetivo ni presentarse como definición.
 - No debe reflejar una acción ni incluir verbos en infinitivo.
 - No debe nombrarse como el método de cálculo (las variables), pero debe ser consistente con el mismo, ejemplo:
 - Adecuado: porcentaje de especies en peligro de extinción.
 - Inadecuado: número de especies en peligro de extinción entre total de especies.
 - No debe hacer mención al comportamiento esperado del indicador (incremento, decremento y constante).
 - La captura del nombre en el sistema debe hacerse con el formato “tipo oración”. En este apartado no se deberá escribir la fórmula de cálculo, sino que se deberá expresar en términos del resultado que se quiere medir de acuerdo al siguiente ejemplo:
 - Nombre del indicador: porcentaje de usuarios satisfechos.
 - Definición: mide la calidad del servicio o producto entregado al usuario.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 19 de 42

5. Para el caso de la unidad de medida, ésta deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.
6. Al establecer metas, se debe asegurar que sean cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.
7. La meta que se determine debe estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional; es decir, debe ser retadora y ser factible de alcanzar y a la vez ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.
8. Si la medición de un indicador es muy compleja, se puede optar por construir un indicador alternativo o sustituto que permita estimar el logro del objetivo.
9. En los indicadores estratégicos se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de la misma.
10. Cuando un programa cuente con más de un tipo de beneficiarios, se recomienda que se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.
11. De acuerdo a la política mencionada anteriormente, no significa que cada programa esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un programa contenga, al menos, indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal manera que se asegure la valoración de los resultados alcanzados, de conformidad con la lógica vertical que deberá contener la MIR.
12. Los indicadores establecidos para el seguimiento de alguna dependencia deberán ser autorizados por la o el Titular de la misma.
13. Las o los Titulares de las Dependencias de la administración municipal podrán solicitar, previa justificación, la baja, alta o modificación de los indicadores ante la o el administrador de indicadores con atención a la o el titular en donde esta o este administrador desarrolle sus funciones, solicitud que deberá ser analizada tomando como base los criterios y objetivos considerados para la

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 20 de 42

definición de los mismos, en cuyo caso estas áreas se reservan el derecho de continuar con los mismos indicadores previa justificación de su decisión.

14. La medición del avance en los indicadores se deberá realizar a través de una semaforización de acuerdo a la frecuencia de medición estipulada, el objetivo de esto es poder identificar de manera oportuna si el cumplimiento del indicador es el adecuado o esperado y, en caso de encontrarse por debajo de los niveles óptimos buscados, se puedan hacer las correcciones adecuadas para poder llegar a la meta trazada. Para poder realizar la semaforización de los indicadores se deberán considerar los siguientes criterios:
 - a) Rojo (crítico): cuando el nivel de cumplimiento del indicador esté muy por debajo de la meta programada (0% - 70%).
 - b) Amarillo (con riesgo): cuando el nivel de cumplimiento del indicador sea menor que la meta programada, pero con desempeño aceptable (71% - 95%).
 - c) Verde (aceptable): cuando el nivel de cumplimiento del indicador se encuentra en un rango adecuado respecto a la meta programada (95% - 100%).
 - d) Sin color (no aplica): cuando el indicador no se encuentra vigente o no aplica evaluación en ese periodo.
15. Los parámetros de semaforización descrita en la política anterior deberán establecerse de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).
16. A la ecuación matemática que relaciona las variables asignadas al indicador para efecto de este manual se le denominará "algoritmo", mismo que se estará contemplando para la construcción de los indicadores.
17. Para el caso de la construcción de algoritmos se deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.
 - Expresar de manera puntual las características de las variables.
 - En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, se deberá agregar redacción que explique el método de cálculo.
18. La expresión algebraica de un indicador puede ser definida de acuerdo a los siguientes conceptos:
 - a) *Número*

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 21 de 42

- Definición: permite dar cuenta de la magnitud del fenómeno estudiado.
- Algoritmo: A

Ejemplo:

A= número de árboles que sobreviven por lo menos tres años después de haber sido sembrados.

b. Porcentaje

- Definición: indica la frecuencia con que ocurre la situación medida por cada cien casos. Permite presentar, en términos relativos, la intensidad de un evento respecto a un universo.
- Algoritmo: $A = B/C \times 100$

Ejemplo:

A= porcentaje de beneficiarios que mejoran su ingreso.

B= número de beneficiarios que mejoran su ingreso.

C= total de beneficiarios.

c. Promedio = media aritmética

- Definición: Expresa el valor medio de los eventos observados. En términos estadísticos se le conoce como la media aritmética.
- Algoritmo: $A = \sum x / N$

$\sum$ = Suma de todos los términos a calcular

Ejemplo:

A= promedio mensual de denuncias del fuero común.

$\sum x$ = total de denuncias en el fuero común.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 22 de 42

N= total de meses que se van a analizar

d. *Razón = cociente x cantidad*

- Definición: Establece una relación o comparación entre una categoría en función de otra categoría base.
- Algoritmo: $A = B/C$

Ejemplo:

A= razón entre alumnos y maestros por nivel de educación pública básica.

B= número de alumnos por nivel de educación pública básica.

C= número de maestros por nivel de educación pública básica.

e. *Diferencia*

- Definición: permite evaluar los cambios en las magnitudes absolutas entre un período y otro.
- Algoritmo: $A = B - C$

Ejemplo:

A= número de nuevos empleos formales creados.

B= total de empleos formales en el presente periodo.

C= total de empleos formales en el periodo anterior.

f. *Tasa = Cantidad que corresponde a un tipo de una muestra total.*

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 23 de 42

- Definición: las tasas son una variante de las razones. Éstas asocian el número de casos de un subgrupo o categoría, con el número de casos de otro subgrupo, por lo cual se puede catalogar como un indicador de probabilidad de ocurrencia del fenómeno.
- Algoritmo: $A = B/C \times D$

Ejemplo:

A= tasa de mortalidad infantil.

B= número de defunciones de menores de un año.

C= total de menores de un año.

D= 10 mil.

g. *Variación porcentual: Es la variación expresada en % de una variable en tiempos diferentes.*

- Definición: expresa el cambio porcentual de un fenómeno en un tiempo determinado en relación con un período de referencia.
- Algoritmo: $A = B - C / C \times 100$

Ejemplo:

A= variación porcentual de la producción.

B= valor de la producción en el período actual.

C= valor de la producción en el período anterior.

h. *Tasas de variación proporcional (TVP): Es la proporción de variación de una cantidad de un tiempo relacionado con la misma variación en otro intervalo de tiempo.*

- Definición: En el caso de indicadores simples que muestren una sola variable relacionada con un resultado, se establecen bajo una operación de adición; es decir, a una cifra base de la última medición se agregan los avances reportados, a efecto de actualizar el dato original. Estos indicadores se comparan con la variable tiempo.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 24 de 42

- Algoritmo: $TVP = \frac{\text{Dato1} - \text{Dato 0}}{\text{Dato 0}} \times 100 = \%$

Ejemplo:

Dato 0 corresponde a la información de un período anterior.

Dato 1 corresponde a la misma información, pero del periodo actual.

El índice de variación proporcional, representa la modificación relativa (incremento o disminución) que sufre una variable en el tiempo, por ejemplo:

La variación proporcional del número de nacimientos.

La variación proporcional en número de defunciones.

La variación proporcional en personas analfabetas.

La variación proporcional en número de empleos.

La variación proporcional en el monto de inversión.

La variación proporcional en volumen de exportación.

La variación proporcional en número de damnificados.

i. Proporción

- Definición: Una proporción, es el cociente que resulta de dividir un subconjunto del conjunto total entre el conjunto total y que al ser multiplicado por 100, se convierte en porcentaje. Esta operación puede resultar útil para conocer el esfuerzo gubernamental desplegado en un programa, la cobertura alcanzada o alguna característica particular de la población que es objeto de estudio, así como la frecuencia en que ocurre determinada serie de hechos en la población.
- Algoritmo: Índice o proporción de vacunación infantil $IVI = \frac{\text{población vacunada menor de cinco años}}{\text{población total menor de cinco años}} \times 100$.

Nota: el resultado se expresa como el porcentaje de la población menor a cinco años de edad que ha sido vacunada.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 25 de 42

Ejemplos de indicadores en forma de proporción:

- Proporción de población analfabeta.
- Proporción de viviendas con servicio de agua potable.
- Proporción de viviendas con piso de tierra.
- Proporción de beneficiarios con becas escolares.
- Proporción de vacunación infantil.
- Proporción de escuelas equipadas con computadoras.
- Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer.
- Proporción general de capacitación policial.

j. *Índices complejos o ponderados*

- Definición: Una forma de expresar indicadores complejos es a través de la utilización de denominadores comunes los cuales se aplican cuando el numerador comprende la sumatoria de dos o más variables homogéneas, por ejemplo: el índice de carga económica que representa la suma de varios grupos de población y cuyo denominador único es la población ocupada. Cabe mencionar que muchos conceptos de variables están establecidos por organismos como el INEGI, y otros a nivel internacional como la Organización de las Naciones Unidas y sus respectivos organismos especializados en diferentes campos.
- Algoritmo: Índice de carga económica $ICE = \frac{P1+P2+PD+PEI}{\text{Población ocupada}} \times K$

Ejemplo:

P1= población menor de catorce años.

P2= población de 65 años y más.

PD= población desocupada.

PEI= población económicamente inactiva.

Población ocupada x K= número de habitantes dependientes por cada K (100, 1000, 10,000) habitantes de población ocupada.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 26 de 42

$$CE = \frac{IP1 + P2 + PD + PEI}{PO} \times K$$

Donde K = [100, 1000, 10,000] de Población Ocupada

19. En algunos casos y de acuerdo al grado de diversificación de la información se podrá optar por la generación de indicadores con enfoque transversal como es el caso de la inclusión de género en las políticas municipales, como por ejemplo para el caso del indicador que considere la atención a personas con necesidades especiales se consideraría la cantidad o porcentaje de hombres y mujeres beneficiados con este servicio.

DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

20. Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características o criterios.

Obligatorios:

- Claros:* Que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones.
- Relevantes:* Reflejan una dimensión importante de logro del objetivo, deben *proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.*
- Verificables o monitoreables:* Pueden sujetarse a una verificación interna o independiente (externa).
- Específicos:* Deben ser concretos y determinables; es decir, deben medir específicamente lo que se quiere o debe medir, en este caso los objetivos.
- Mensurables:* deben ser medibles; es decir, deben tener la capacidad de sistematizar los datos que se pretende conocer.

Recomendables:

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 27 de 42

- a) *Económicos*: Que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador, es decir que deberá estar disponible a un costo razonable.
 - b) *Adecuados*: Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
 - c) *Con aportación marginal*: Que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.
 - d) *Confiables*: La obtención de resultados debe ser consistente e independiente a quien conduce la evaluación, es decir que la medición repetida en condiciones similares reproduce los mismos resultados.
 - e) *Disponibles*: Los indicadores deben ser accesibles para el personal responsable de su aplicación, estos tienen que estar basado en datos disponibles o fáciles de conseguir.
 - f) *Sencillez*: Debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar.
 - g) *Estables*: Que deben permanecer sin cambios en el transcurso del tiempo.
 - h) *Estandarizados*: Indicadores contruidos de manera tal que pueden permitir las comparaciones.
21. Complementando la política anterior los indicadores también deberán cumplir con atributos sobre la calidad tomando como base el conjunto de indicadores, como, por ejemplo:
- a. *Integridad*: Que no falten datos.
 - b. *Consistencia interna*: Que, vistos solos o en grupos, los valores de los indicadores sean posibles, coherentes y no se contradigan.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

22. Para llevar a cabo la conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos municipales se deberá utilizar la metodología del marco lógico, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 28 de 42

- a. Por medio de esta herramienta se deberán presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.
- b. Se deberán identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
- c. Se deberá evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

23. Para la ejecución de esta metodología del marco lógico los involucrados deberán.

- a. Propiciar una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.
- b. Establecer los objetivos, indicadores y metas de sus programas.
- c. Alinear los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación municipal.
- d. Estandarizar el diseño y sistematización de los programas, con una terminología homogénea que facilite la comunicación.
- e. Generar información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa, así como para la rendición de cuentas.
- f. Elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) bajo la Metodología del Marco Lógico (MML).

24. Es importante considerar en las distintas etapas de la elaboración de la MML, tanto a las unidades responsables de la ejecución de los programas como al personal de las áreas de planeación, evaluación, programación, presupuestación y administración de indicadores para que se puedan considerar sus opiniones en la elaboración o ajuste de la MIR.

25. Para la adecuada aplicación de la MML deben seguirse, al menos, las siguientes etapas:

- a. Definición del problema.
- b. Análisis del problema.
- c. Definición del objetivo.
- d. Selección de alternativa.
- e. Construcción de la estructura analítica del programa presupuestario.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 29 de 42

f. Elaboración de la MIR.

26. Para poder llegar a la “definición del problema” con la MML se deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental (ej.: *elevado nivel de deserción escolar en la educación media superior*). Identificar el problema real, no los síntomas.
- Establecer la necesidad a satisfacer; la oportunidad por aprovechar; la amenaza por superar y cuál es la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace. (ej.: *deserción del 60% de los estudiantes en educación media superior*).
- Identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta, a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PMD y sus programas derivados. (ej. ¿Qué sucede con los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos? Respuesta: desertan en la educación media superior - esa respuesta es la definición del problema-. En donde el texto completo es “los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos tienen un alto índice de deserción en la educación media superior”).
- Evitar presentar el problema central como ausencia de solución (ej.: *es incontrolable la deserción de estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos en la educación media superior*). O definirlo como la falta de un servicio (ej.: *hay que procurar transporte de los estudiantes a los centros de educación media superior*). O verlo como falta de un bien (ej.: *hay que hacer centros de educación media superior más allegados a las poblaciones*).

27. Para poder realizar el “análisis del problema” con la MML se deberá contemplar los siguientes aspectos:

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 30 de 42

- a. Analizar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.
 - b. Ordenar las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol' (árbol de problemas), donde el problema definido es el punto de partida, es decir el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa de dicho árbol. Estos deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas.
 - c. Realizar un diagnóstico previo o contemplar durante la sesión de análisis del problema información que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema, sus orígenes y sus consecuencias (causas que justifiquen un programa o proyecto).
 - d. Establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan.
28. Para poder realizar la "definición del objetivo" en los niveles de "fin", "propósito", "componente" y "actividad" con la MML se deberá contemplar los siguientes aspectos:
- a) Definir la situación futura que logrará solventar las necesidades o problemas identificados en el árbol de problemas.
 - b) Traducción de *causas-efectos* en *medios-fines*. Redacción de una manera positiva. Es decir, que las causas que provocan la existencia del problema y los efectos que se generan con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.
 - c) Definición del objetivo tomando como base el problema central identificado anteriormente. (en la expresión del objetivo se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos mínimos: población o área de enfoque, descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se debe llegar, magnitud de la nueva situación o meta). El objetivo definido se constituye en el propósito del programa.
 - d) Convertir los problemas enunciados, en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 31 de 42

- e) En la descripción de los objetivos se deberá evitar, en la medida de lo posible, el uso de términos genéricos (ej. “acciones” u “obras realizadas”, “sustentabilidad” o “vulnerabilidad”), que no dejan claramente establecido el resultado que se busca. Si se usan, estos términos deberán utilizarse siempre con los calificativos que sean necesarios (ej. “acciones de difusión completadas”, “obras de infraestructura de riego realizadas”). Se deberá tener cuidado de no usar siglas en la redacción de objetivos.

29. Para poder realizar la “selección alternativa” con la MML se deberá seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.

Para poder contar con una mayor comprensión de esta política se anexan los siguientes ejemplos:

- a) La incidencia de embarazos se puede prevenir y disminuir con una campaña de educación sexual.
- b) El alto costo del transporte se puede aminorar con una ayuda económica para el transporte a los estudiantes (apoyo).
- c) La incorporación temprana de los jóvenes a los mercados laborales se puede solventar con apoyos económicos a sus familias, para que no abandonen sus estudios y esto se refleje en mejores empleos, mayores ingresos familiares y menor pobreza.
- d) La distancia de los centros de estudio de educación media superior a las comunidades se puede disminuir construyendo centros más cercanos a las comunidades (esta última alternativa es la más cara para la solución de problemas y en muchos de los casos la menos viable).

30. Para poder elaborar la MIR con la MML se deberán contemplar los siguientes aspectos.

- a) Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 32 de 42

- b) Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- c) Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.
- d) Establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- e) Definir los medios que permitirán verificar estos resultados.
- f) Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.
- g) Definición clara de los datos de identificación del programa.
- h) Alineación del programa al Plan Municipal de Desarrollo, Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León, o a la normativa jurídica aplicable.

31. El formato que se esté utilizando para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) deberá contemplar, alineados en "filas", los siguientes rubros:

- a) Fin: Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado.

Sintaxis: Contribuir a un objetivo superior + mediante / a través de + el propósito o la solución del problema.

Ejemplo: Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados + mediante + la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familia con ingresos por debajo de tres salarios mínimos.

- b) Propósito: Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 33 de 42

Sintaxis: Población beneficiada o área de enfoque + verbo en presente + complemento o resultado logrado.

Ejemplo: Los jóvenes de familias de escasos recursos + concluyen + la educación media superior.

Nota: Se recomienda evitar las definiciones ambiguas de la población beneficiaria (ej. "personas con necesidad económica).

- c. Componentes: Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

Sintaxis: Productos terminados o servicio proporcionados + verbo en participio pasado.

Ejemplo: Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte + entregados.

- d. Actividades: Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes

Sintaxis: Sustantivo derivado de un verbo + complemento.

Ejemplo: administración + del padrón de beneficiarios.

Nota: Se debe asegurar que cada uno de los componentes cuente con al menos una actividad relevante. En caso de que exista una actividad que se repita para varios o todos los componentes, se recomienda definir una actividad compartida la cual se registrará relacionada con el primer componente (ej. Actividad compartida: actualización del padrón de beneficiarios). Se recomienda siempre presentar las actividades agrupadas por componentes.

32. El formato que se esté utilizando para la elaboración de la MIR deberá contemplar, alineados en "columnas", los siguientes rubros:

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 34 de 42

- a) *Resumen narrativo u objetivo:* El resumen narrativo corresponde a la primera columna de la MIR. Éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa presupuestario.
- b) *Indicadores:* En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
- c) *Medios de verificación:* En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores, estos dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada. Siempre que sea factible, se deberá utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u otras instituciones.
- d) *Supuestos:* En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.
 - i. Para el caso de los riesgos se consideran aquellos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.
 - ii. El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.
 - iii. Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, entonces deberán incorporarse a la estructura del programa los “componentes” y las “actividades” necesarias para evitarlo, en caso contrario, es necesario identificar las acciones que puedan solventar las contingencias y quiénes podrían ejecutarlas.

- 33. Cada “Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) solamente debe tener un “propósito” asociado.
- 34. Dentro de la MIR se deben capturar los medios de verificación correspondientes a cada una de las variables que conforman el indicador; es decir, si la fórmula del indicador hace referencia a dos variables, se deberá capturar el medio de verificación respectivo para cada una; en caso de ser el mismo solo se captura en una ocasión.



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 35 de 42

35. Cuando suceda el caso que en un programa – programa presupuestario (Pp) participe más de una unidad responsable (UR), dependencia o entidad, igualmente se deberá construir una única MIR, donde se contará con un único “fin” y un único “propósito” y la información contenida en las filas de “componente” y “actividad” será el agregado de la información de “componentes” y “actividades” de cada unidad responsable, dependencia o entidad participante.
36. En el caso de la política mencionada anteriormente, deberá existir un único responsable de administrar la MIR. En el caso de un Pp en el que participan diferentes UR de una misma entidad o dependencia, la o el Titular de la misma será el encargado de designar a la UR del Pp. En el caso de un Pp en el que participan diferentes entidades o dependencias, el administrador de indicadores podrá designar a la entidad o dependencia responsable del Pp, en coordinación con las o los titulares de las mismas.

ANÁLISIS DE LA SECUENCIA LÓGICA

37. Al completar todos los elementos de la MIR se deberá revisar si la información está completa y guarda consistencia. Para ello se tendrá que llevar a cabo dos análisis: análisis de la lógica horizontal y análisis de la lógica vertical.
38. Para el caso del análisis de la lógica horizontal, ésta deberá ser positiva cuando el programa esté bien diseñado. Se pueden examinar las relaciones causa-efecto analizando la lógica horizontal de la matriz de derecha a izquierda, este tipo de verificación se refiere a la relación lógica entre el objetivo, los indicadores, y los medios de verificación y fuentes de información; de tal forma que es necesario confirmar que es posible obtener los datos requeridos para calcular los indicadores, y que los resultados serán transparentes.

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

- ¿Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo?
- ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente?

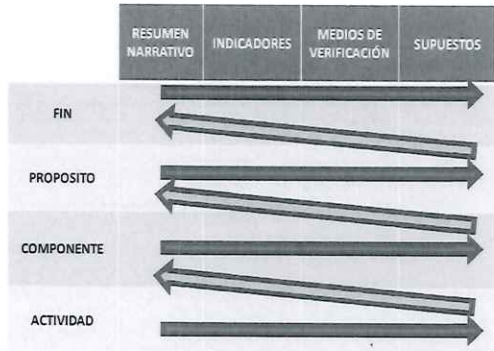
- c) ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?
- d) ¿Los indicadores evalúan aspectos sustantivos de los objetivos?



39. Para el caso del análisis de la lógica vertical, se deberá verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz. Esta se analiza de abajo hacia arriba tomando como base las siguientes preguntas de control:

- ¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?
- ¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?
- ¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?
- ¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?
- ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 37 de 42



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 38 de 42

VIII. ANEXOS



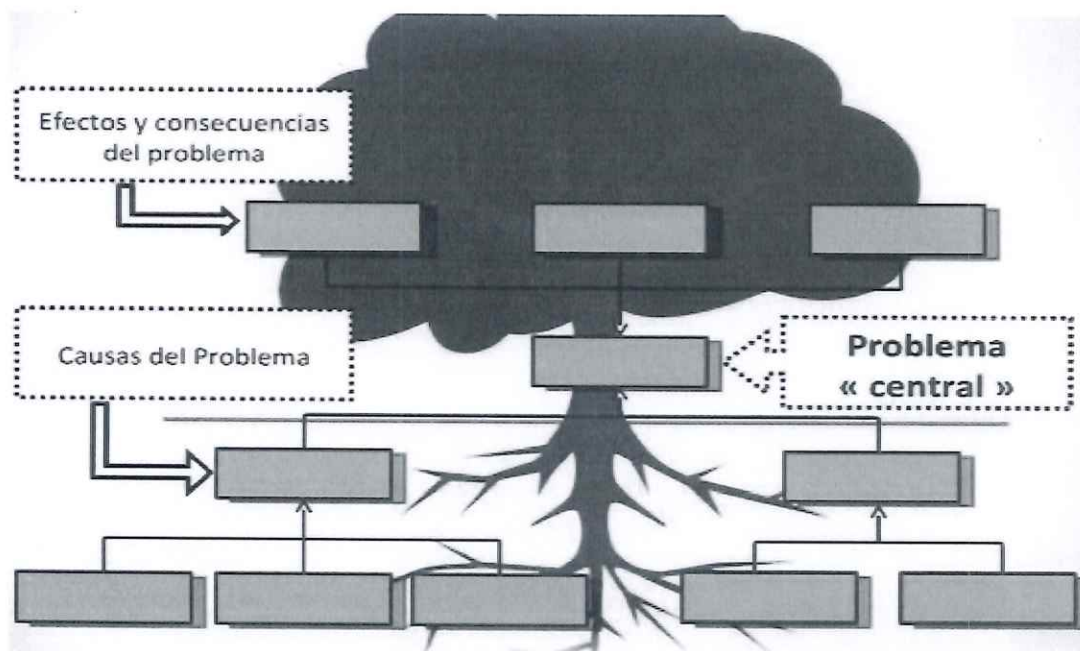
	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 39 de 42

SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-
FORMATO-01-V3

ÁRBOL DE PROBLEMAS:
CAUSA - EFECTO

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 40 de 42

Árbol de problemas: causa - efecto



	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 41 de 42

SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-FORMATO-
02-V3

ÁRBOL DE OBJETIVOS:
MEDIOS – FINES

	SECRETARÍA GENERAL DIRECCIÓN DE GOBIERNO PARA RESULTADOS MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES	Codificación SG-DGR-INDICADORES-MPOL-01-V3
		Versión: 3
		Emisión: 01 de marzo de 2017
		Actualización: 13 de agosto de 2025
		Página: 42 de 42

Árbol de objetivos: medios - fines

