



**GOBIERNO MUNICIPAL DE
SAN PEDRO GARZA GARCÍA, N.L.**

MANUAL DE POLÍTICAS

**PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y
DEL PRESUPUESTO BASADO EN
RESULTADOS**

UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CONTROL

VIGENTE A PARTIR DEL 01 DE MARZO DE 2017



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	2 de 61

I. FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

Ing. Mauricio Fernández Garza
Presidente Municipal

C.P. Encarnación P. Ramones Saldaña
Secretario de la Contraloría y Transparencia

Lic. Homero Ricardo Niño De Rivera Vela
Secretario del Republicano Ayuntamiento

Lic. Marco Heriberto Orozco Ruiz-Velazco
Secretario General

C.P. Rafael Serna Sánchez
Secretario de Finanzas y Tesorería

Lic. Eduardo Sierra Chein
Titular de la Unidad de Planeación y Control

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

**C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas**
Jefe de Normatividad

Aprobó

**Lic. José Miguel Chávez
Gómez**
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Raulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	3 de 61

ÍNDICE

	Pág.
I. FIRMAS DE AUTORIZACIÓN	4
II. INTRODUCCIÓN	5
III. OBJETIVOS DEL MANUAL	5
IV. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO	6
V. ALCANCE Y NIVEL DE APLICACIÓN	11
VI. DEFINICIONES	11
VII. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	17
<u>GENERALIDADES</u>	17
<u>DE LOS INDICADORES</u>	21
<u>DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</u>	31
<u>DE LAS EVALUACIONES DEL INDICADOR O LOS PROGRAMAS</u>	32
<u>MACRO INDICADORES</u>	33
<u>MATRIZ DEL MARCO LÓGICO</u>	35
<u>ANÁLISIS DE LA SECUENCIA LÓGICA</u>	42
<u>PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS</u>	44
<u>ESTUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO</u>	46
<u>DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES</u>	47
<u>DE LAS ETAPAS DE LA PLANEACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</u>	49
IX. ANEXOS	52
<u>1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-FORMATO-01-V1</u>	53
<u>ÁRBOL DE PROBLEMAS: CAUSA - EFECTO</u>	54

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Raulfó Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	4 de 61

<u>1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-FORMATO-02-V1</u>	55
ÁRBOL DE OBJETIVOS: MEDIOS - FINES	56
<u>1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-FORMATO-03-V1</u>	57
CÉDULA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR	58
<u>1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-FORMATO-04-V1</u>	59
INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA CÉDULA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR	60

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Raulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	5 de 61

II. INTRODUCCIÓN.

La evaluación del 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.

El Municipio de San Pedro Garza García no es ajeno a esta sinergia, y reconoce la necesidad de optimizar el nivel de eficiencia y eficacia en sus servicios, es por eso que en la actualidad se encuentra utilizando procesos y herramientas novedosos, mismos que han resultado ser un nuevo enfoque, una nueva forma de ver el servicio público.

Este es el objetivo por el cual se elabora el presente documento, en donde se delinearán los siguientes principios rectores para el logro de objetivos:

- 1) La ejecución de un "Presupuesto Basado en Resultados" (PbR), el cual es un instrumento metodológico que lleva como principio fundamental el vincular los procesos de planeación, evaluación, y seguimiento de indicadores y recursos asignados a programas, con el fin único de generar más beneficios a la población;
- 2) La estructuración de planes y metas contemplando la metodología de "matriz de marco lógico" (MML), la cual es una herramienta de planeación basada en la solución de problemas, su uso permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa, sus relaciones de causalidad, evaluar su avance, examinar el desempeño de los programas en todas sus etapas e identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.

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

III. OBJETIVOS DEL MANUAL

El objeto de este manual es dar a conocer las disposiciones, criterios y lineamientos a los que deberán sujetarse las dependencias e institutos que integran el Municipio de San Pedro Garza García N.L. en los procesos de planeación, seguimiento y presupuestación de

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó


C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Raulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública

	MANUAL DE POLÍTICAS			
	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN			
	PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS			
Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página	
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	6 de 61	

programas municipales, apoyando con ello la toma de decisiones sobre la calidad, eficiencia y oportunidad con la que brindan sus servicios.

IV. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (DOF 07-07-2014)

Artículo 115.- Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

- I. ...
- II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

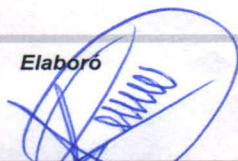
III.

Artículo 6°, Inciso A, fracción V. Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos.

LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD (DOF 11-08-2014)

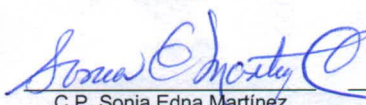
Artículo 110... La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales... (DOF 11-08-2014)

Elaboró



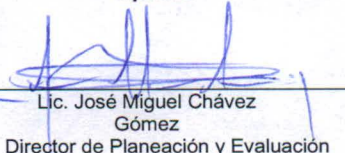
C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó



C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó



Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó



Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	7 de 61

LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL (DOF 09-12-2013)

TÍTULO CUARTO

De la Información Financiera Gubernamental y la Cuenta Pública

CAPÍTULO II

Del Contenido de la Cuenta Pública

Art. 54.- La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública...deberá incluir los resultados de la evaluación de desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.

Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo...

TÍTULO QUINTO

De la Transparencia y Difusión de la Información Financiera

Capítulo II

De la Información Financiera Relativa a la Elaboración de las Iniciativas de Ley de Ingresos y los Proyectos de Presupuesto de Egresos.

Art. 61.- Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada en los artículos 46 a 48 de esta Ley, la federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente:

II.- Presupuestos de egresos

b) El listado de programas así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados,

c)... En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Raulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	8 de 61

TRANSITORIOS

Cuarto, fracción III.-....generar los indicadores de resultados sobre el cumplimiento de sus metas, y publicar información contable, presupuestaria y programática, en sus respectivas páginas de internet para consulta de la población en general, a más tardar, el 31 de diciembre de 2012.

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO. CONAC (DOF, 16-05-2013).

CONSIDERANDO ...con la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), se hace necesario involucrar la Metodología de Marco Lógico dentro del proceso de armonización contable, para la generación periódica de la información financiera sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación...

Que a efecto de dar cumplimiento a las citadas disposiciones y que los entes públicos cuenten con elementos y referencias que permitan armonizar la generación de indicadores para resultados y de desempeño, se presentaron para su análisis y discusión al Consejo Nacional de Armonización Contable, en su segunda reunión de 2013, celebrada el 3 de mayo de 2013, los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico...

PRIMERO.- Los presentes Lineamientos tienen por objeto definir y establecer las disposiciones para la generación, homologación, estandarización, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

SEGUNDO TRANSITORIO.- En términos de los artículos 7 y 15 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Secretario Técnico llevará un registro público en una página de Internet de los actos que los gobiernos de las entidades federativas, *municipios* y demarcaciones territoriales del Distrito Federal realicen para la adopción e implementación de los presentes Lineamientos. Para tales efectos, los gobiernos de las entidades federativas, los *municipios* y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal remitirán al Secretario Técnico la información relacionada con dichos actos. Dicha información deberá ser enviada a la dirección electrónica conac_sriotecnico@hacienda.gob.mx, dentro de un plazo de 15 días hábiles contados a partir de la conclusión del plazo fijado por el CONAC.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	9 de 61

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE NUEVO LEÓN (POF 16 -02- 2015)

Artículo 63.- Corresponde al Congreso:

L.- Expedir Leyes en materia de revisión y fiscalización de la Cuenta Pública, evaluación del cumplimiento de los objetivos de los programas, indicadores de evaluación y desempeño, transparencia de la fiscalización, imposición de sanciones y verificación de su cumplimiento. Así como de la contabilidad gubernamental que regirá el control, la contabilidad pública y la presentación homogénea de información financiera, de ingresos y egresos, así como patrimonial, incluyendo deuda y pasivos contingentes, de todos los sujetos de fiscalización en relación a los recursos públicos propios y los que les sean transferidos o asignados de acuerdo con los criterios que establezca la Ley, a fin de garantizar su armonización y la generación de indicadores de gestión y desempeño.

LEY DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN (POF 4 -07- 2013)

Artículo 20.- Para la fiscalización de la Cuenta Pública, la Auditoría Superior del Estado tendrá las siguientes atribuciones:

IV. Evaluar el cumplimiento final de los objetivos y metas fijados en los programas señalados en la Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León, en la Ley Estatal de Planeación, en los Planes de Desarrollo, en los Programas Operativos Anuales, y los contenidos en los presupuestos, entre otros, a efecto de verificar el desempeño de los mismos a través de los indicadores establecidos y, en su caso, el uso de recursos públicos conforme a las disposiciones legales. Lo anterior, con independencia de las atribuciones similares que tengan otras instancias;

Artículo 33.- Los indicadores a los que hace referencia la fracción V del artículo 20 de esta Ley se establecerán en su caso, en los programas incluidos en los planes de desarrollo, en los presupuestos, o bien en los programas operativos anuales, de conformidad con la legislación aplicable. Dichos indicadores deberán medir el desempeño en el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Los Entes Públicos en el último trimestre de cada año deberán de aprobar los Programas Operativos Anuales que regirán para el ejercicio del año siguiente y el mismo debe

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	10 de 61

plasmarse en el respectivo documento a fin de que la Auditoría Superior del Estado revise el cumplimiento de sus programas.

Sin perjuicio de lo establecido por la Ley Estatal de Planeación y demás leyes aplicables, los Entes Públicos procurarán que los indicadores del desempeño de sus programas sean estables, estandarizados y verificables, de manera que sean útiles para el cumplimiento de los objetivos de sus programas.

LEY DE GOBIERNO MUNICIPAL DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN

TÍTULO SEXTO

De los Planes Municipales de Desarrollo y sus Programas

CAPÍTULO ÚNICO

Disposiciones Generales

Artículo 152. El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento que permite ordenar las políticas mediante la definición de objetivos, estrategias, metas y acciones concretas, que debe contener, como mínimo, los siguientes criterios:

I.

V. Indicadores: Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cada indicador debe estar ligado a la naturaleza del objetivo y expresarse en términos cuantitativos.

VI.

TRANSITORIOS

Primero.- La presente Ley previa publicación en el Periódico Oficial del Estado, entrará en vigor el día 31 de octubre de 2015.

REGLAMENTO DE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA, NUEVO LEÓN (POF 22 -03- 2013)

Artículo 28.- Los POA son los instrumentos de planeación de la operación de las dependencias de la administración pública municipal, donde establecerán sus objetivos, metas anuales e indicadores para los programas y proyectos que ejecutan.

Artículo 37.- El PMD contará cuando menos con la siguiente estructura:

XI. Indicadores de desempeño del PMD

Artículo 38.- Se crea el Sistema de Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo que será el instrumento rector para proporcionar seguimiento y evaluar los avances del PMD.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	11 de 61

V. ALCANCE Y NIVEL DE APLICACIÓN

Las políticas, anexos y demás información contenida en el presente manual son aplicables a los titulares de las dependencias e institutos, a los titulares de unidades administrativas, a los enlaces, a los responsables administrativos y demás 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 Unidad de Planeación y Control o su equivalente municipal, la interpretación, definición, aclaración o reformulación de todos aquellos aspectos contenidos o no definidos en el presente manual.

VI. DEFINICIONES

Para los efectos de este manual se deberá entender por:

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".

Algoritmo, tipo de (fórmula): 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 y 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 beneficiada del mismo.

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".

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	12 de 61

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.

Comité Municipal de Planeación e Información Estratégica: Es la autoridad responsable de orientar y vigilar el desarrollo de los procesos de planeación, seguimiento y evaluación que realice el gobierno y la administración pública municipal.

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable.

Concatenación: Es la operación por la cual dos caracteres se unen para formar una cadena de caracteres. También se pueden concatenar dos cadenas de caracteres o un carácter con una cadena para formar una cadena de mayor tamaño.

Para efectos de este documento se entenderá como la operación por la cual se unen dos o más componentes para obtener un indicador de orden superior.

Dependencias: dependencias 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 (tipo de medición): 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. No existen indicadores que midan todas las dimensiones a la vez.

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 $\text{eficacia} = 1$, entonces la dependencia es eficaz. 2) si $\text{eficacia} > 1$, entonces la dependencia es más eficaz de lo programado (varias posibilidades, se hizo en menos tiempo del previsto, se cumplieron más metas, o ambas posibilidades simultáneas). 3)

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	13 de 61

si 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.

Estructura analítica del programa presupuestario (EAPP): es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

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.

Fórmula (de un indicador): ver la definición de algoritmo en este mismo documento.

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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	14 de 61

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 multiplicándola 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" y su alineación con aquellos de la planeación municipal y sectorial: 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 para comprobar que los objetivos del programa se lograron, o bien son los que se refieren al origen de 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

Elaboró

Revisó

Aprobó

Aprobó

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

C.P. Sonia Edná Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	15 de 61

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.). En el caso general esta meta será anual.

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, permite además 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.

MIR: se le conoce así a la "matriz de indicadores para resultados", que es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del "programa presupuestario" y su alineación con aquellos de la planeación municipal y sectorial; 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 se están entregando a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; también incluye los supuestos que son factores externos al programa y que influyen en el cumplimiento de los objetivos.

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: practica que incurre en un espacio público, en donde los diferentes actores sociales – gobierno, sociedad civil, grupos de interés – confluyen entre sí por medio de

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	16 de 61

negociaciones, para tratar un problema que consideran pertinente dar atención mediante programas, normas, planes, 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 corresponderán al nivel de componente dentro de la Matriz del Marco Lógico.

Programa operativo anual (POA): es el conjunto de programas que el municipio considera realizar en un año, para atender los objetivos plasmados en el PMD y los “programas sectoriales”, 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: Reglamento de Planeación e Información Estratégica del Municipio 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 cuando un resultado representa un desempeño positivo o uno negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente. 1) ejemplo de indicador con sentido ascendente: población atendida con un servicio; población beneficiaria con la entrega de bienes públicos; el índice de competitividad

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	17 de 61

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.

VII. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

GENERALIDADES

1. El presente manual de políticas deberá estar publicado en la página de Internet del Municipio de San Pedro Garza García, en el apartado correspondiente.
2. El seguimiento y evolución de los indicadores deberá ser publicado en el portal municipal de Internet de forma mensual a partir de la fecha de aprobación de dicho sistema, contemplando entre otros aspectos los elementos básicos definidos por la ley o la reglamentación en materia de transparencia. **El seguimiento y actualización de los mismos será realizado por los enlaces de cada dependencia.**
3. Será **responsabilidad del titular del área de seguimiento de indicadores designado por organigrama o por atribuciones descritas en la normativa jurídica, de llevar el manejo, operación y seguimiento del sistema de indicadores, en conjunto con los**

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	18 de 61

enlaces definidos en cada una de las áreas de las dependencias centralizadas y descentralizadas que integran la administración municipal, el cual deberá contar con la categoría de administrador de dicho sistema y en donde para efectos prácticos se le podrá denominar "el administrador de indicadores".

- Los titulares de las dependencias centralizadas y descentralizadas que integran la administración municipal deberán asignar a una persona como enlace para el manejo, operación y actualización de la información requerida por el "sistema de indicadores del municipio".
- Los enlaces deberán ser asignados o sustituidos mediante oficio por la dependencia o secretaría correspondiente y serán los únicos facultados para realizar mensualmente la captura de la información.
- Los enlaces asignados por las dependencias municipales deberán ser de un nivel jerárquico que esté facultado para la toma de decisiones tales como: directores, subdirectores y jefes de departamento y que tengan conocimiento sobre el uso de las herramientas computacionales.
- Cada enlace director y titular de cada dependencia **deberá contar con un password y una clave de acceso al sistema**, dichas claves deberán ser proporcionadas por los administradores del sistema.
- Cada vez que exista una baja de un enlace, director o titular de dependencia, el administrador de indicadores deberá hacer los ajustes correspondientes en el sistema de indicadores, lo anterior para poder asegurar que la información sea validada por los servidores públicos responsables de tal información.
- Es responsabilidad de los enlaces de las dependencias centralizadas y descentralizadas de la administración pública municipal actualizar la base de información de los indicadores de manera mensual, agregando alguna justificación u observación en caso de que el indicador no haya cumplido con la información programada, y agregando la información electrónica de respaldo con el objetivo de justificar que la información que se agrega es verídica.
- Será responsabilidad del administrador de indicadores o en su caso del titular de la dependencia en donde éste ejerza sus funciones realizar la programación de los cursos de capacitación, tanto para el personal asignado como administrador de indicadores, como para el personal de nuevo ingreso que supla las funciones de los enlaces, mandos medios y superiores.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Vádez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	19 de 61

- El administrador de indicadores deberá realizar una revisión, actualización y /o mejora de los procesos de operación del sistema de indicadores cuando menos una vez al año.** Esto de forma conjunta con los usuarios del sistema, y el personal encargado del diseño y/o rediseño del software utilizado para los indicadores de desempeño municipal.
- Es responsabilidad del administrador de indicadores, asegurarse que el sistema de indicadores, esté publicado en el portal de Internet del Municipio de San Pedro Garza García N.L.**
- El administrador de indicadores, será el responsable de definir la metodología a seguir o los criterios necesarios para la creación, elaboración, desarrollo, control, definición y modernización de indicadores de desempeño del municipio, contemplando como norma básica para la elaboración de los mismos la "metodología del marco lógico".**
- Los indicadores de desempeño deberán establecerse en coordinación con las dependencias de la administración municipal.
- Los indicadores de desempeño para medir el avance físico deberán: I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios. II. Contar con un responsable para su seguimiento. III. Contar con una ficha técnica o equivalente, que incluya al menos los siguientes elementos: a) Nombre del indicador; b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde; c) Definición del indicador; d) Tipo de indicador (estratégico o de gestión); e) Método de cálculo; f) Unidad de medida; g) Frecuencia de medición; h) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos; i) Línea base; y j) Metas: ya sea mensual, trimestral, tetramestral, anual, o para toda la administración desglosada para el año que corresponda.
- La actualización de la información en el sistema de indicadores del municipio deberá realizarse durante los primeros cinco días hábiles del mes posterior al que se esté actualizando,** después de esto no se podrán realizar modificaciones a la información capturada en el sistema; a menos que se envíe una justificación por escrito al **administrador de indicadores con atención al titular de la dependencia en donde éste ejerza sus funciones;** y una vez analizada, será autorizada en su caso tal modificación; No obstante tanto el administrador de indicadores como el titular de la dependencia donde dicho administrador ejerce sus funciones, se reservarán el derecho de hacer o no el ajuste correspondiente.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	20 de 61

17. Los enlaces asignados deberán capturar dicha información de acuerdo al periodo mencionado en la política anterior.
18. Será responsabilidad del administrador de indicadores, establecer los formatos para la recopilación y actualización de los valores de los indicadores de desempeño municipal en caso de que éstos no se encuentren en el sistema de indicadores.
19. **Será responsabilidad del administrador de indicadores emitir los reportes correspondientes de manera mensual, trimestral, semestral o anual, para efecto de establecer el grado de avance en los programas de la administración municipal visualizados a través de sus indicadores, o bien establecer el grado de cumplimiento en la actualización de la información por parte de los enlaces, directores o titulares de las diferentes dependencias que integran la administración municipal.**
20. **Será responsabilidad del administrador de indicadores realizar el respaldo en CD o DVD con la información anual para efecto de poder contar con la información para posteriores revisiones; enviando una copia al archivo municipal y otra a la Oficina del Presidente Municipal para su resguardo.**
21. **El diseño, construcción, monitoreo, actualización y evaluación de los indicadores asociados a los recursos públicos municipales se sujetará a los lineamientos específicos que se establecen en el presente documento y a las disposiciones y normas vigentes que le apliquen emitidas por el CONAC.**
22. Corresponderá a la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental, adscrita a la Secretaría de la Contraloría y Transparencia aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal, de acuerdo con los indicadores establecidos en las leyes, reglamentos, el Plan Municipal de Desarrollo y el Programa Operativo Anual con la finalidad de realizar las observaciones correspondientes para el cumplimiento de sus objetivos.
23. La Unidad de Planeación y Control proporcionará al Comité Municipal de Planeación e Información Estratégica un reporte semestral del avance del PMD con los datos que arroje el SIPLAN, información que será publicará en el portal de Internet del Municipio.
24. Será necesario que dentro de la estructura programática, se establezca como categoría principal el "programa presupuestario", que incluya los programas, proyectos, actividades o fondos a partir de la cual se construya una MIR por programa, con sus respectivos indicadores. Las distintas unidades responsables que participen en la ejecución de cada

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública

MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS



Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	21 de 61

programa presupuestario deberán coordinarse para su adecuada construcción y seguimiento.

25. **Para efectos de presentación de los reportes de transparencia y rendición de cuentas**, el administrador de indicadores, en coordinación con las dependencias e institutos que correspondan, **llevarán a cabo una selección de aquellos indicadores de desempeño que por la relevancia del objetivo cuyo cumplimiento miden, tienen mayor representatividad** en el conjunto de los resultados esperados con la ejecución de los recursos públicos.
26. **Las dependencias e instituciones del municipio deberán revisar anualmente los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios**, para su mejora y actualización, tomando en cuenta la información derivada del monitoreo y evaluación de su desempeño.
27. Será obligatoria para la definición y construcción de los indicadores, la alineación a los programas presupuestarios, al Plan Municipal de Desarrollo, a los planes sectoriales, al Reglamento Orgánico Municipal, y a la legislación estatal en caso de que esta última defina explícitamente obligaciones que los municipios tengan que cumplir.

DE LOS INDICADORES

28. **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 y 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.
29. **Los indicadores de desempeño que se desarrollen deberán reflejar las directrices o líneas de acción señaladas en el Plan Municipal de Desarrollo, los planes sectoriales y el Reglamento Orgánico del municipio.**
30. **Los indicadores que se generen deberán contar al menos con los siguientes elementos:**

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	22 de 61

- 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.
- 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 (tipo de indicador):** es el aspecto a evaluar, y estos se pueden clasificar de la siguiente manera:
- Eficacia:* que mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan, mide además el grado de cumplimiento de los objetivos, ejemplo: índice de deserción de la educación media superior.
 - Eficiencia:* mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados, es decir mide que tan bien se han utilizado 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
 - Calidad:* mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa, es decir, mide los atributos de los bienes o servicios producidos por el programa 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.
 - 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	23 de 61

- f. **Método de cálculo, formula o algoritmo:** se refiere a la 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 expresará el resultado.
- h. **Frecuencia de medición:** periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
- i. **Metas:** es la expresión cuantitativa (en términos absolutos) del objetivo a alcanzar en un período determinado.
31. El nombre del indicador es la expresión que identifica al indicador y que 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).
 - Debe ser lo suficientemente general para que pueda ser usado en otras actividades institucionales o actividades programáticas u obras, ejemplo:
 - Adecuado: porcentaje de beneficiarios que mejoran su ingreso.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	24 de 61

- Inadecuado: porcentaje de mujeres beneficiarias del programa jefas de familia que mejoran su ingreso.
- i. 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.
32. Para el caso de la unidad de medida, está deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.
33. Al establecer metas, se debe asegurar que sean cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.
34. 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.
35. Si la medición de un indicador es muy compleja, se puede optar por construir un indicador *proxy*, alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo.
36. En los indicadores de “propósito” 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.
37. Cuando un programa presupuestario (Pp) cuente con más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.
38. De acuerdo a la política mencionada anteriormente, no significa que cada Pp esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un Pp 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	25 de 61

39. En la construcción de los indicadores, se puede utilizar una columna adicional que identifique el "resultado clave" para cada uno de los niveles de la MIR. Este deberá ser el cambio sustantivo entre la situación descrita como problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución a dicho problema. ejemplo:

- **EFECTO:** reproducción del círculo de la pobreza / bajo nivel de ingreso familiar / empleos poco calificados y mal remunerados.
- **FINES:** reducción de la pobreza / mejor nivel de ingreso familiar / empleos mejor calificados y remunerados.
- **RESUMEN NARRATIVO:** contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingreso por debajo de 3 salarios mínimos.
- **RESULTADO CLAVE:** reducción de la pobreza / incremento del ingreso familiar / empleos mejor remunerados.
- **INDICADOR:** porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial / ingreso promedio de los hogares / remuneración promedio del personal ocupado.

40. Los indicadores propuestos por los directores, deberán ser analizados conjuntamente con el Titular de la Dependencia Municipal correspondiente y posteriormente discutidos con el administrador de indicadores para su definición final.

41. Los indicadores establecidos para el seguimiento de alguna dependencia deberán ser autorizados por el titular de la misma.

42. Los Titulares de las Dependencias de la administración municipal podrán solicitar previa justificación la baja, alta o modificación de los indicadores ante el administrador de indicadores con atención al titular en donde éste administrador desarrolle sus funciones, solicitud que deberá ser analizada tomando como base las políticas, criterios y objetivos considerados para la definición de los mismos, en cuyo caso estas áreas se reservan el derecho de continuar con los mismos indicadores previa justificación de su decisión.

43. 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

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	26 de 61

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%-90%).
 - c) *Verde (aceptable)*: cuando el nivel de cumplimiento del indicador se encuentra en un rango adecuado respecto a la meta programada (91%-100%).
 - d) *Sin color o color azul (no aplica)*: cuando el indicador está en proceso de carga o no se encuentra vigente.
44. 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).
45. 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.
46. Para el caso de la construcción de algoritmos se deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones [Definición algoritmos: conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problema]:
- a. Expresar de manera puntual las características de las variables [Definición de variables: conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problema]
 - b. 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.
47. La expresión algebraica de un indicador puede ser definida de acuerdo a los siguientes conceptos.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	27 de 61

a. Número

- 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: $A = \Sigma x / N$

Σ = Suma de todos los términos a calcular

Ejemplo:

A= promedio mensual de denuncias del fuero común.
 Σx = total de denuncias en el fuero común.
N= total de meses que se van a analizar

d. Razón = cociente x cantidad

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	28 de 61

- 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 empleados 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.

- 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	29 de 61

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

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.
- 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 monto de inversión.

La variación proporcional en volumen de exportación.

La variación proporcional en número de damnificados.

i. Proporción

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	30 de 61

- 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 $IVI = \text{población vacunada menor de cinco años} / \text{población total menor de cinco años} \times 100$.

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

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 comprenda 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 $ICE = P1 + P2 + PD + PEI / \text{Población ocupada} \times K$

Ejemplo:

P1= población menor de catorce años.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	31 de 61

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.

$$CE = \frac{[P1 + P2 + PD + PEI]}{PO} \times K$$

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

48. 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

49. 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:** que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
- Verificables o monitoreables:** que puedan sujetarse a una verificación interna o independiente.
- 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.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Aprobó

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	32 de 61

Recomendables:

- f. *Económicos*: que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador, es decir que deberá estar disponible a un costo razonable.
 - g. *Adecuados*: que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
 - h. *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.
 - i. *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.
 - j. *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.
 - k. *Sencillez*: debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar.
 - l. *Estables*: que deben permanecer sin cambios en el transcurso del tiempo.
 - m. *Estandarizados*: son indicadores construidos de manera tal que pueden permitir las comparaciones.
50. 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.

DE LAS EVALUACIONES AL INDICADOR O A LOS PROGRAMAS

51. Se deberán establecer programas anuales de evaluaciones de los indicadores en donde tendrán que participar tanto la dependencia a la cual se asignaron los indicadores, como el administrador de los indicadores que le está dando seguimiento a los mismos.
52. Las evaluaciones, en la medida de lo posible, deberán incluir información desagregada por sexo relacionada con las beneficiarias o los beneficiarios de los programas. Asimismo, en los casos que sea posible, las dependencias y entidades deberán

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	33 de 61

presentar resultados con base en indicadores, desagregados por sexo, a fin de que se pueda medir el impacto y la incidencia de los programas de manera diferenciada entre mujeres y hombres.

53. Se podrán hacer evaluaciones previas a la implantación de la acción gubernamental, en la cual se encuentra los estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y similares, a este tipo de evaluaciones se le denomina "ex ante".
54. Cada una de las dependencias e instituciones del Municipio de San Pedro Garza García deberán hacer en forma conjunta con el administrador de indicadores, evaluaciones de procesos durante el ejercicio de la acción gubernamental, es decir que se tendrá que revisar el cumplimiento de los objetivos y el ajuste a la programación, entre otros aspectos.
55. Al finalizar la acción gubernamental en la entrega de un servicio, o en la finalización de la gestión de un determinado período, se deberán hacer evaluación denominadas "ex post", éstas deberán contemplar el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios y finales, para estos servicios.

MACRO INDICADORES

56. Este concepto para el Municipio de San Pedro Garza García, define el objetivo final de la estructuración de indicadores en cada secretaría, dependencia o instituto que lo compone, de tal forma que por medio de los macro indicadores se pretende consolidar el universo de indicadores en una sola formula que mida al municipio en un año determinado comparado con uno anterior, o bien una administración comparada con las anteriores. Para llegar a este término, se deberán seleccionar y estandarizar la serie de indicadores que deberán permanecer íntegros en el transcurso del tiempo, integrados en componentes, mismos que deberán contar con una clave de identificación mediante siglas en cada componente, además de asignarles un valor específico ponderado y menor o igual a una unidad (≤ 1) hasta que la suma de los componentes de un índice municipal específico complete la unidad en dicho índice, el cúmulo de componentes e índices municipales deberán estar estratificados en forma piramidal, de forma tal que la última fórmula determine el valor final que medirá al municipio con un solo valor. Ejemplo:

Índice de Percepción de Calidad en los Servicios Públicos
 $IPCSP = 0.25 \text{ CAT} + 0.30 \text{ CGT} + 0.25 \text{ CIN} + 0.20 \text{ CT}$

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	34 de 61

En donde:

CAT = Componente atención

CGT = Componente gestión del trámite

CIN = Componente aspecto de las instalaciones

CT = Componente transparencia

En esta fórmula se entenderá que $IPCSP \leq 1 = 100\%$

El IPCSP podrá ir entre un rango de valoración de 1 a 0, mientras más cercano es a 1, mayor es el nivel de calidad de los trámites y servicios que ofrece el municipio, según la encuesta aplicada de percepción ciudadana.

El proceso de ponderación se va a realizar mediante una **estratificación piramidal** tanto de los indicadores como de los componentes, de manera tal que se deberán seleccionar aquellos indicadores y componentes **representativos** por medio de los cuales se les pueda dar seguimiento a todo el municipio de manera sencilla.

Esto obligará de manera paulatina a una segunda fase de generación de indicadores, en donde deberán existir menos pero cada vez más efectivos indicadores, este trabajo deberá desarrollarse de manera paralela al marco lógico y su definición y ponderación corre a cargo tanto del "administrador de los indicadores" como de los titulares y enlaces de cada una de las dependencias que conforman el municipio.

El valor superior de esta ponderación lo deberán llevar aquellos componentes (programas) que se encuentran normados desde la Constitución, Leyes o Reglamentos municipales, por constituir un elemento de deber para su realización

También deberán considerarse aquellos programas o componentes que no estén alineados a la Constitución, Leyes o Reglamentos, pero que por su importancia, impacto y continuidad, repercutan en la ciudadanía; en cuyo caso deberán considerarse dichos componentes en la concatenación para obtener el indicador de orden superior.

El resto de los componentes podrían quedar a criterio tanto del administrador de los indicadores como de los titulares y enlaces de las dependencias.

57. Para la consolidación de la política anterior se deberá definir el "INDICE GENERAL DE DESEMPEÑO MUNICIPAL (IGDM), por medio del cual se podrá medir al Municipio de San Pedro Garza García a través de una sola expresión numérica, en donde para su construcción se tendrán que definir las dimensiones que lo componen tomando como base el siguiente ejemplo.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	35 de 61

INDICE GENERAL DE DESEMPEÑO MUNICIPAL (IGDM) = EFICIENCIA SERVICIOS PÚBLICOS

- + NIVEL SEGURIDAD
- + GRADO PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- + EFICIENCIA ADMON DE PERMISOS
- + INDICE DESARROLLO SOCIAL
- + INDICE DESARROLLO CULTURAL
- + INDICE DESARROLLO URBANO Y OBRA PÚBLICA
- + DESEMPEÑO JURIDICO
- + DESEMPEÑO FINANCIERO
- + DESEMPEÑO ADMVO
- + COBERTURA RENDICIÓN CUENTAS
- + ÍNDICE DE PECEPCIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS
- +INDICE ECOLÓGICO.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)

58. 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:

- 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.

59. 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, metas y riesgos de sus programas.
- c. Alinear los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación municipal.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	36 de 61

- d. Estandarizar el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.
 - e. Generar información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.
 - f. Elaborar la matriz del marco lógico MML definida con esta metodología.
60. Es importante considerar en las distintas etapas de la elaboración de la “matriz del marco lógico” 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. y una vez construida esta matriz se deberán hacer “focus group” en su fase de consolidación, o aspectos parecidos que involucren a la ciudadanía, o especialistas en el tema para que se puedan considerar sus opiniones en la elaboración o ajuste de dicha matriz.
61. Para la adecuada aplicación de la MML deben seguirse 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.
 - f. Elaboración de la matriz de indicadores para resultados MIR.
62. Para poder llegar a la “definición del problema” con la “metodología del marco lógico” se deberá contemplar los siguientes aspectos:
- a. 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.
 - b. 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*).

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador del Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	37 de 61

- c. 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”).
- d. 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*).
63. Para poder realizar el “análisis del problema” con la “metodología del marco lógico” se deberá contemplar los siguientes aspectos:
- 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.
64. Para poder realizar la “definición del objetivo” en los niveles de “fin”, “propósito”, “componente” y “actividad” con la metodología del marco lógico se deberá contemplar los siguientes aspectos:

Elaboró

Revisó

Aprobó

Aprobó

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	38 de 61

- 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*. redactándolo de una manera positiva. Es decir, que las causas que provocaban 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.
 - 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 dejen 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.
65. Para poder realizar la "selección alternativa" con la metodología del marco lógico 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).

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	39 de 61

- 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).
66. Aquellos componentes o actividades que no hayan sido seleccionados dentro de un programa presupuestario no deberán borrarse del árbol de objetivo, estos deberán permanecer como tal dentro de este árbol, solo que deberá señalarse con una línea roja o bien con letras rojas para efecto de no tomarlo en cuenta con la alineación que posteriormente se hace con la estructura analítica del programa presupuestario EAPp y con la matriz de indicadores para resultados MIR, esta política asegura no perder de vista los problemas que aquejan a la comunidad independientemente que exista o no presupuesto para su atención, además de proporcionar datos relevantes para los análisis o ajustes presupuestales anuales o bien la definición de nuevas alternativas en los cambios de administración municipal.
67. Para poder elaborar la “matriz de indicadores para resultados MIR” con la “metodología del marco lógico” 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.
 - 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 esos 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	40 de 61

- h. Alineación del programa presupuestario al Plan Municipal de Desarrollo, Reglamento Orgánico, planes sectoriales del municipio o a la normativa jurídica aplicable.

68. El formato que se esté utilizando para la elaboración de la “matriz de indicadores de 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 familiar 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.

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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	41 de 61

- 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 deben 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 componente.

69. El formato que se esté utilizando para la elaboración de la "matriz de indicadores de resultados" MIR deberá contemplar alineados en "columnas" los siguientes rubros:

- Resumen narrativo u objetivo:** el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz. Éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa presupuestario y se deriva de la EAPp.
 - 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.
 - 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 institucionales.
 - 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	42 de 61

- 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.
70. Cada “matriz de indicadores de resultados” solamente debe tener un “propósito” asociado.
71. Dentro de la MIR se deben capturar los medios de verificación correspondientes a cada una de las variables que confirman 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.
72. Para homologar la redacción de los medios de verificación se establece la siguiente regla de sintaxis: siglas o acrónimo + fuente de información + fecha = medios de verificación.
73. Cuando suceda el caso que en un “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.
74. 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, el titular de la misma será el encargado de designar a la UR del Pp. En el caso de un Pp en el que participen diferentes entidades o dependencias, el administrador de indicadores podrá designar a la entidad o dependencia responsable del Pp, en coordinación con los titulares de las mismas.

ANÁLISIS DE LA SECUENCIA LÓGICA

75. 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.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

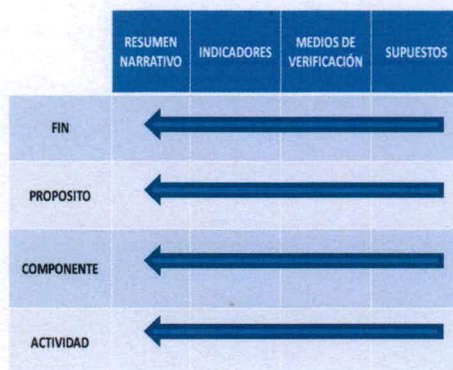
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	43 de 61

76. 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?
- ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?
- ¿Los indicadores evalúan aspectos sustantivos de los objetivos?



77. 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?

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	44 de 61

- e. ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- f. ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?



PRESUPUESTO EN BASE A RESULTADOS (PbR)

- 78. Toda programación deberá realizarse conforme a lo señalado en este manual y habrá de requerirse la elaboración del árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de indicadores para resultados (MIR) y el formato básico para la presentación, evaluación y definición del presupuesto basado en resultados (Fb-PbR) según sus instructivos.
- 79. El PbR para efecto de su aplicación debe entenderse como un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, en otras palabras, a la hora de hacer las evaluaciones con el PbR se debe buscar elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.
- 80. Toda asignación de recursos para un programa o componente deberá hacerse considerando la evaluación de los resultados alcanzados.
- 81. Para la evaluación de un programa presupuestario es necesario tener siempre presente el siguiente razonamiento. En la evaluación de los diferentes niveles que contiene la MIR, el "fin" se evalúa con el cumplimiento de los objetivos estratégicos; el "propósito" se evalúa con la transformación de la que han sido objeto los beneficiarios; los "componentes" se

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	45 de 61

evalúan con los bienes o servicios entregados y las “actividades” se evalúan con los procedimientos ejecutados.

82. Para la elaboración del presupuesto anual, los entes públicos de la Administración Pública del Municipio de San Pedro Garza García expondrán con claridad la alineación de los programas y proyectos de inversión con respecto a las líneas de acción, estrategias, objetivos y atribuciones contenidos en el PMD, y en las atribuciones desplegadas en el Reglamento Orgánico del Municipio, o alguna otra normativa jurídica que le sea aplicable, utilizando para ello la “metodología del marco lógico” y los productos correspondientes, considerando además el formato básico para la presentación, evaluación y definición del presupuesto en base a resultados (Fb-PbR).
83. Para efecto de contemplar todos los elementos dentro del proceso presupuestario se deberán tomar en cuenta los siguientes pasos:
- Planeación* (considerados básicamente dentro del PMD y POA’s).
 - Programación* (elaboración y autorización de las estructuras programáticas, definición de los programas presupuestarios, elaboración de la “matriz de indicadores para resultados” MIR, formulación de los indicadores de desempeño estratégicos y de gestión).
 - Presupuestación* (asignación presupuestaria en base a los resultados).
 - Ejercicio y control* (ejecución de los programas presupuestarios procurando la mejora en la gestión y calidad del gasto público; definición de las reglas de operación de los programas).
 - Seguimiento* (informe de resultados, monitoreo de indicadores).
 - Evaluación* (evaluaciones y compromisos de mejora de programas o servicios).
 - Rendición de cuentas* (portal municipal de transparencia, cuenta pública e informes).
84. En base a la política anterior se entiende que a partir de este nuevo enfoque, las estructuras programáticas se deben elaborar y autorizar con base en la información del desempeño.
85. Para efecto de aclarar conceptos de programas presupuestarios se deberá entender lo siguiente:

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	46 de 61

- Una obra forma parte de un programa presupuestario cuando el destinatario es la sociedad.
- Una obra se incorpora a una actividad institucional cuando el destinatario o propietario es el gobierno.
- Una actividad Institucional es aquella que está diseñada para resolver un problema específico o atender un área de oportunidad de la institución. En general no tienen una fecha de terminación, es decir, son de naturaleza continua año tras año. Es un elemento que existe en paralelo a las actividades programáticas. Ejemplo: acciones relacionadas entre sí que son soporte o apoyo, es decir son los procesos administrativos o de staff. Son ejemplos de estas la integración del presupuesto de egresos y el soporte técnico a los sistemas informáticos. Las actividades institucionales son generalmente de apoyo y nunca destinadas a prestar servicios o entregar bienes directamente. Un ejemplo de esto es la Secretaría de la Contraloría y Transparencia, la cual realiza preponderantemente actividades institucionales.
- Los gastos de administración se refieren a los gastos administrativos no cuantificable para cada uno de los centros de costo, entre los cuales destacan los de energía eléctrica, agua potable y telefonía convencional, en donde sólo las áreas administrativas o bien las oficinas de los secretarios o titulares de las dependencias o instituciones o sus equivalentes, tendrán a su cargo este tipo de unidades básicas de presupuestación.
- En el caso de que una dependencia o entidad tenga más de un lugar físico de trabajo (por ejemplo más de un edificio), los gastos de administración se registrarán en una sola unidad básica de presupuestación.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (EAPp)

86. Para poder generar la “definición de la estructura analítica del programa presupuestario (EAPp)” con la metodología del marco lógico se deberá contemplar los siguientes aspectos.
- La “estructura analítica del programa presupuestario” es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante el análisis de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos, comparando la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	47 de 61

- b. Pero además, puesto que la EAPp es el resultado de un ejercicio de análisis con base en el árbol del problema y el árbol del objetivo y tras haber seleccionado una alternativa viable, la EAPp sirve como herramienta para perfilar los objetivos de los distintos niveles del resumen narrativo.
- c. Esta estructura analítica es la herramienta que une la lógica establecida entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos, y la estructuración de la matriz de indicadores mediante el ordenamiento del fin, propósito, componentes y actividades, de tal forma que se puede entender como un resumen o bien como la justificación de los programas presupuestarios o institucionales relacionados en la MIR.

DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES:

- 87. El Programa Operativo Anual es el principal instrumento de planeación en la Administración Pública, en virtud de que en él, se establecen de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas institucionales, lo que a su vez, se ve reflejado en el cumplimiento de las estrategias del PMD.
- 88. Los POA estarán relacionados con el PMD, serán elaborados por las Dependencias bajo la coordinación general de la Unidad de Planeación y Control y serán presentados por el Comité a más tardar en marzo de cada año.
- 89. En la elaboración del Programa Operativo Anual se deberá considerar el entorno, los recursos humanos y financieros, la infraestructura técnica y tecnológica, datos históricos y las políticas públicas, entre otros aspectos.
- 90. Los programas operativos anuales se orientarán hacia resultados y no a procedimientos o volúmenes de actividades a realizar.
- 91. Los POA serán elaborados por Dependencia, la cual integrará los proyectos de las Unidades Responsables de Gasto (URG) que la conforman. Cabe precisar que entenderemos por URG aquellas Unidades Administrativas con clave presupuestal propia.
- 92. Con el propósito de elaborar con mayor exactitud posible el Programa Operativo Anual y se fundamente cada una de las actividades que establezca la Unidad Responsable, será

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	48 de 61

necesario examinar y analizar con atención los documentos que a continuación se señalan:

- I. Leyes
- II. Plan Municipal de Desarrollo
- III. Planes sectoriales
- IV. Reglamentos
- V. Códigos
- VI. Disposiciones normativas
- VII. Manuales de Organización y de Procedimientos
- VIII. En general, cualquier documento relevante para el estudio.

93. Para detectar las necesidades del entorno y verificar el impacto social de cada uno de los programas, se deberán aplicar herramientas para la obtención de información, tales como: cuestionarios a los involucrados de cada programa, observación directa, entrevistas, solicitudes ciudadanas, entre otros.
94. Otro aspecto fundamental que se deberá tomar en cuenta son las sugerencias y observaciones que realice el personal que ejecuta los programas para hacerlos corresponsables de su cumplimiento.
95. La planeación es una parte esencial en la elaboración del Programa Operativo Anual, dado que para poder asignar el presupuesto a una Dependencia es requisito indispensable precisar con claridad qué se hará con los recursos que se le asigne.
96. Los principios generales de la planeación que deben considerarse en la elaboración del Programa Operativo Anual son:
- **Factibilidad.-** Las acciones que contemple el POA deben ser realizables y no acciones ambiciosas y optimistas que sean imposibles de lograrse, éstas deberán estar enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la Dependencia, considerando las condiciones del medio ambiente.
 - **Precisión.-** Las acciones programadas deberán determinarse con información real, concreta y exacta, y evitar las opiniones subjetivas, especulativas o cálculos arbitrarios. La planeación del Programa Operativo Anual será más confiable en tanto que pueda ser cuantificable, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades de medida, etc.); para que a través de la cuantificación de éstos, se facilite la evaluación del progreso de los planes.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	49 de 61

- **Flexibilidad.-** En la elaboración del POA se deben establecer márgenes de holgura que permitan afrontar contingencias, que proporcionen nuevos cursos de acción y éstos se ajusten fácilmente a las nuevas condiciones.
- **Unidad.-** Los programas de las unidades responsables deben ser elaborados para alcanzar los objetivos que persigue la Dependencia, e integrarse en un solo POA.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL:

97. Las etapas de planeación que deberán considerar cada una de las unidades responsables en la elaboración de sus Programas Operativos son:

- Determinación de objetivos:-** Las unidades responsables deben establecer objetivos generales y específicos en la elaboración del POA, considerando el desarrollo de las actividades institucionales más detalladas, e invariablemente son a corto plazo y se determinan en función de los objetivos de la Dependencia. Con la finalidad de facilitar la determinación de los objetivos, las unidades responsables, deben resolver las siguientes preguntas: ¿qué se va hacer, cómo, dónde, cuándo, quién y por qué?
- Determinación de Estrategias de Trabajo:-** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que marcan la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones no previstas. La Dependencia debe establecer varias acciones o alternativas; para lo cual se auxiliará de la Metodología del Marco Lógico (MML) ya descrita anteriormente en este manual, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Para construir este tipo de indicadores, se deberán responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestra tarea fundamental?
- ¿Qué es lo que nos proponemos lograr?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿Cómo lo mediremos?
- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo lo resolveremos?
- ¿Qué haremos?
- ¿Qué es lo que queremos ser?

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	50 de 61

Todo este proceso de planeación estratégica deberá ser evaluado.

c) Elaboración del Programa Operativo Anual:- El Programa Operativo Anual debe tener una estructura que pueda manejarse por separado; o bien, alinearse a la MML y para su elaboración se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar y determinar las actividades institucionales y/o programas específicos comprendidos.
- Clasificar de manera jerárquica las actividades.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, señalar aquellas actividades que se desarrollan simultáneamente para dar cumplimiento a un programa.
- Asignar a cada una de las actividades institucionales la unidad de medida, tiempo y recursos necesarios.

d) Presupuestación del Programa Operativo Anual:- Una vez que la unidad responsable haya elaborado su POA, se deberá asignar un valor monetario para la realización de las actividades; tomando en cuenta el PbR, anteriormente descrito; ya que es indispensable al planear, proyectar en forma cuantificada los recursos humanos y financieros, infraestructura técnica y tecnológica, datos históricos y las políticas públicas que necesita el área para cumplir sus objetivos.

En el proyecto de presupuesto que presenten las Dependencia se deben considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Descripción clara de los Programas base del Proyecto, en los que se señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, junto con el costo estimado por programa.
- ❖ Explicación y justificación de los principales programas; en especial aquellos que abarquen dos o más ejercicios presupuestales.
- ❖ La información adicional que considere útil para mostrar la propuesta en forma clara y completa.

Una vez estimado el valor monetario del Programa Operativo de las unidades responsables; corresponde a la Unidad Administrativa revisarlos e integrarlos, dando un valor al POA de la Dependencia.

e) Captura, Seguimiento y Control del Programa Operativo Anual:- Las Dependencias a través del Enlace de Planeación, registrarán en los formatos que para el efecto genere la Unidad de Planeación y Control, los programas, proyectos

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	51 de 61

o actividades a realizar en cada una de las Unidades Administrativas de las Dependencias Municipales, que deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre de la Dependencia;
- Nombre de la Unidad Administrativa;
- Atribución conforme al Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, N.L.
- Si se trata de un bien, servicio o programa;
- Descripción;
- Beneficiarios;
- Problema que intenta resolver;
- Unidad de medida;
- Meta;
- Meta Anual; y
- Avance a la fecha.

f) Evaluación del Programa Operativo Anual:- Las Dependencias presentarán cada tres meses un informe de avances de su POA en los términos en que lo requiera la Unidad de Planeación y Control, mismo que se publicará en el portal de Internet del Municipio.

98. Será responsabilidad de la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental realizar evaluaciones a los POA, informar el resultado de las evaluaciones al titular de la dependencia correspondiente y al Ayuntamiento; a fin de que instrumenten medidas que permitan corregir posibles inconsistencias en la ejecución de sus Programas Operativos Anuales.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	52 de 61

VIII. ANEXOS

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	53 de 61

1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-
FORMATO-01-V1

ÁRBOL DE PROBLEMAS:
CAUSA - EFECTO

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



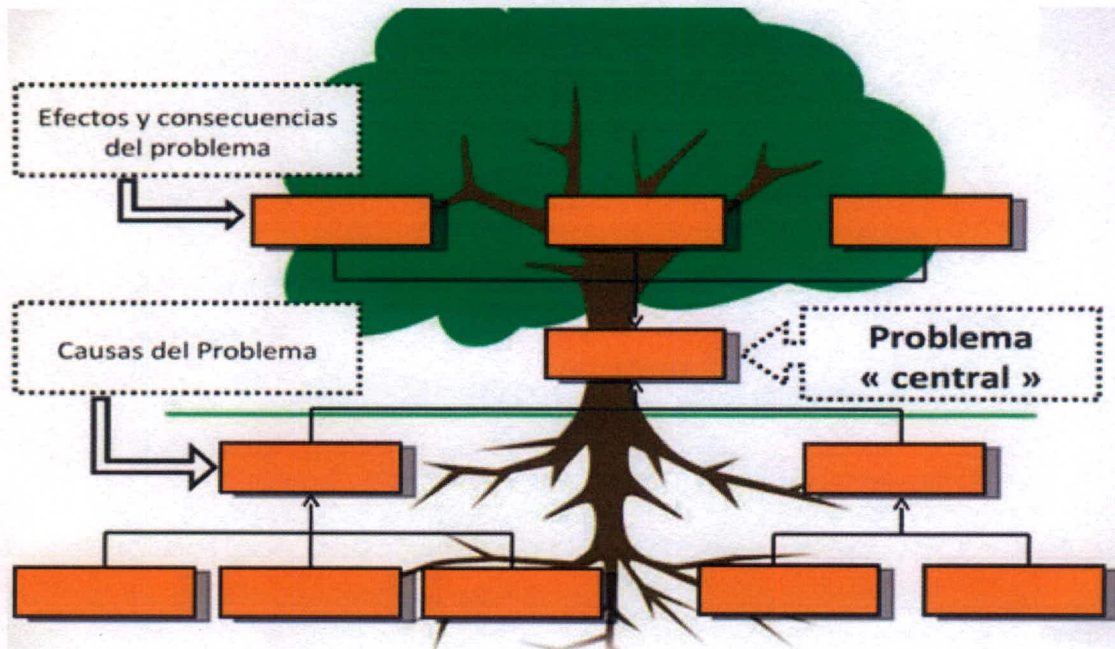
MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	54 de 61

Árbol de problemas: causa - efecto



Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	55 de 61

1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-
FORMATO-02-V1

ÁRBOL DE OBJETIVOS:
MEDIOS - FINES

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



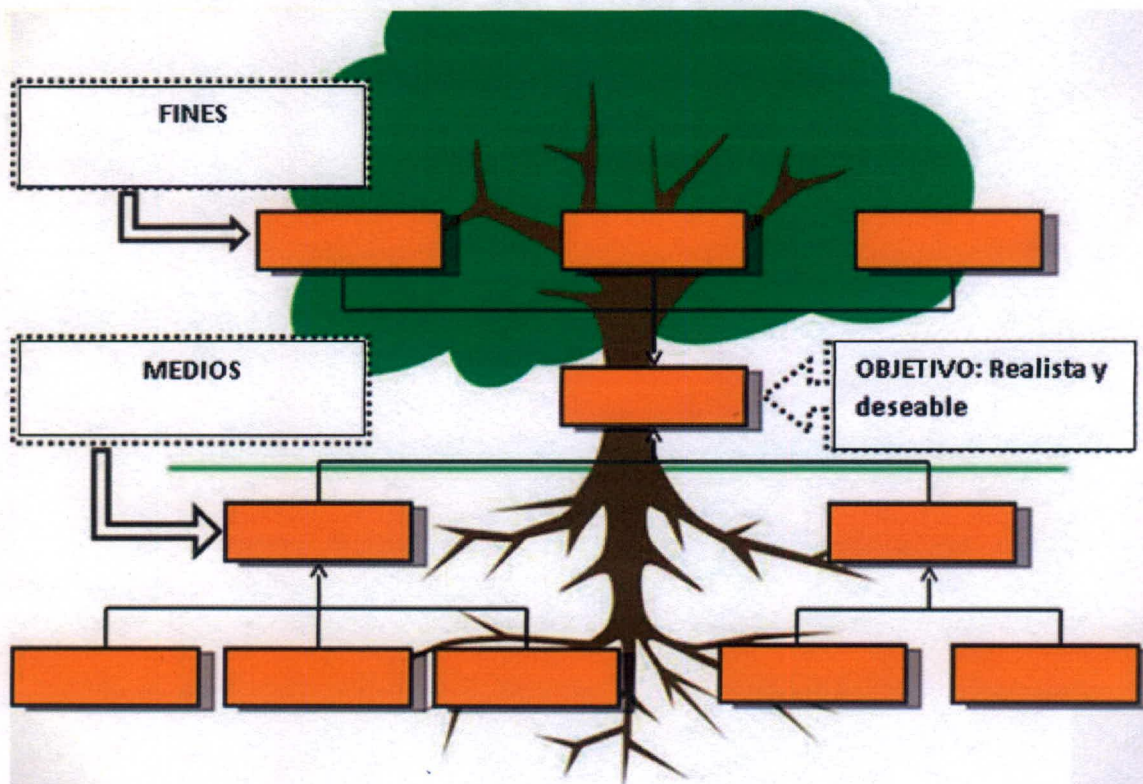
MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	56 de 61

Árbol de objetivos: medios – fines



Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	57 de 61

1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-
FORMATO-03-V1

**CÉDULA DESCRIPTIVA DEL
INDICADOR**

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	58 de 61



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA, NUEVO LEÓN
UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CONTROL
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
CÉDULA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR

Dependencia:				Unidad Administrativa:			
Programa a Evaluar				Subprograma		Objetivo al que contribuye del Plan Municipal de Desarrollo	
Objetivo del subprograma				Factor crítico de éxito			
Clave		Nombre del indicador			Tipo de indicador		
					Gestión		Estratégico
Método de cálculo, fórmula o algoritmo				Definición o descripción del indicador		Frecuencia de medición	Justificación de la frecuencia establecida
Dimensión a medir				Variables de la fórmula		Características de las variables	Fuente de información
Eficacia	Eficiencia	Calidad	Economía				
Unidad de medida		Línea base		Metas		Normatividad aplicable	
Fecha de elaboración o emisión		Fecha de modificación		Nombre, cargo y firma del responsable de autorizar la información		Nombre, cargo y firma del Enlace de la Dependencia	
DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAA		

1/1

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
 Coordinador de Planeación y Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez Cárdenas
 Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez Gómez
 Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
 Coordinador de Normatividad, Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	59 de 61

1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-
FORMATO-04-V1

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA
CÉDULA DESCRIPTIVA DEL
INDICADOR**

Elaboro

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	60 de 61



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA, N. L.
UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CONTROL
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA CÉDULA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR	
Nombre del campo	Descripción
Definición o descripción del indicador	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.
Frecuencia de medición	Periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
Justificación de la frecuencia establecida	Una breve explicación del por que se eligió la frecuencia en el punto anterior, estableciendo argumentos técnicos sólidos de su elección.
Dimensión a medir	Es el aspecto a evaluar, y estos se pueden clasificar de la siguiente manera: <u>Eficacia</u> : que mide la relación entre los bienes y servicios productor y el impacto que generan, mide además el grado de cumplimiento de los objetivos, ejemplo: índice de deserción de la educación media superior. <u>Eficiencia</u> : mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados; es decir, mide que tan bien se han utilizado 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. <u>Calidad</u> : mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa; es decir, mide los atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas, ejemplo: porcentaje de egresados de educación media superior con buen promedio en su rendimiento escolar de 9 a 10. <u>Economía</u> : mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, ejemplo: porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado.
Variable de la fórmula	El factor o elemento que interviene en el fórmula del indicador.
Características de las variables	En caso de ser indicadores compuestos
Fuente de información	El origen de donde se alimentarán las variables de nuestro indicador; deberán ser siempre las mismas, lo que nos permitirá hacer comparaciones del indicador en el tiempo.
Unidad de medida	Determinación concreta de la forma en que se expresará el resultado.

2/3

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública



MANUAL DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
PARA LA GENERACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES Y DEL
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Clave de manual	Emisión	Fecha última versión	Página
1810-PLANEACIÓN-MPOL-01-V1	13 de febrero de 2017	Primera versión	61 de 61



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA, N. L.
UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CONTROL
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA CÉDULA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR	
Nombre del campo	Descripción
Línea base	Valor que se establece como punto de partida a evaluar y dar seguimiento. Cuando no es posible calcular la línea base, se puede usar un valor de referencia. En caso de no tener antecedentes tanto para la línea base o para el valor de referencia, el valor de la línea base puede ser cero.
Metas	Es la expresión cuantitativa (en términos absolutos) del objetivo a alcanzar en un periodo determinado.
Normatividad aplicable	Son las normas o lineamientos que dan origen y justifican la realización de las actividades que integran el programa que es evaluado.
Fecha de elaboración o emisión	El día, mes y año en que se realiza el llenado de los datos contenidos en la cédula descriptiva del indicador.
Fecha de modificación	El día, mes y año en que se propone la modificación de los datos contenidos en la cédula descriptiva del indicador.
Nombre, cargo y firma del responsable de autorizar la información	El nombre, cargo y firma de la persona designada como responsable de que la información presentada sea real, verídica y comprobable.
Nombre, cargo y firma del Enlace de la Dependencia	El nombre, cargo y firma de la persona designada para reportar la información propia del indicador en los tiempos y formas que sean establecidos.

Nota: El formato deberá requisitarse en letra Arial, número siete, utilizando mayúsculas y minúsculas, marcando los acentos. El tamaño de la letra podrá disminuir siempre y cuando sea legible en los casos que así se considere.

Elaboró

C. Fco. Javier Castillo Santana
Coordinador de Planeación y
Evaluación de Políticas Públicas

Revisó

C.P. Sonia Edna Martínez
Cárdenas
Jefe de Normatividad

Aprobó

Lic. José Miguel Chávez
Gómez
Director de Planeación y Evaluación

Aprobó

Lic. Ranulfo Martínez Valdez
Coordinador de Normatividad,
Transparencia y Cuenta Pública