



Boletín informativo de la Vicepresidencia de Sector Gubernamental

Indicadores de resultados en gobiernos municipales Retos y buenas prácticas

C.P. y PCCAG Omar Rivera Lugo
Secretario de la Comisión de Vinculación con los Colegios Federados

Directorio

C.P. PCFI Héctor Amaya Estrella
Presidente del Comité Ejecutivo Nacional
2023-2025

C.P. y PCCAG Ludivina Leija Rodríguez
Vicepresidenta General

C.P. y PCCA Cornelio Rico Arvizu
Vicepresidente de Sector Gubernamental

Nota aclaratoria

Las noticias de temas gubernamentales no reflejan necesariamente la opinión del IMCP ni de la Vicepresidencia de Sector Gubernamental.

La responsabilidad corresponde exclusivamente a la fuente y/o el autor del artículo o comentario en particular.

INTRODUCCIÓN

Hoy la ciudadanía pide que los gobiernos municipales trabajen de manera más eficiente, profesional y transparente. En este contexto, los Indicadores de Resultados (IR) son una herramienta clave porque permiten medir cómo se está usando el dinero público en los diversos programas presupuestarios (Pp), y que efecto tienen en la población. Su adecuada integración y difusión no solo permite monitorear la eficacia del gasto público, sino también generar evidencia para rediseñar programas y políticas públicas, asegurando su alineación y aportación a los objetivos y metas de los instrumentos de planeación para el desarrollo —como los planes municipales (PMD), estatales (PED) y nacional (PND)—, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), en su artículo 46, fracción III, inciso c), establece a los Indicadores de Resultados como parte de la información programática, que los entes públicos están obligados a generar en sus sistemas contables. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los estados financieros, el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) no ha definido un formato único, instructivo, ni reglas de validación para este informe, lo que ha derivado en la utilización de un “formato libre” para dar cumplimiento a dicha obligación, lo que genera diferencias en cómo se integran y publican.





En lo que respecta a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP), publicada el 20 de marzo de 2025 (art.65, fracción V) obliga a informar indicadores de interés público y aquellos que rinden cuenta de objetivos y resultados. Esta obligación se atiende mediante formatos estandarizados en los portales institucionales y en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), cuyo contenido sigue la Metodología de Marco Lógico (MML) —alineada con la metodología promovida por el CONAC para construir indicadores—.

Estos formatos concentran, entre otros elementos, nombre y definición del indicador, objetivo vinculado, fórmula, variables, dimensión, fuentes de información, unidad de medida, línea base, metas, periodicidad y responsable.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la GpR “es una estrategia que implica tomar decisiones con base en información confiable sobre los efectos de la acción gubernamental en la sociedad”.

Por ello, las intervenciones públicas —políticas, programas, proyectos, obras y acciones— deben generar beneficios susceptibles de





monitoreo, medición y comprobación con el uso de indicadores de desempeño.

El párrafo 103 del Marco Conceptual de la Contabilidad Gubernamental emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (*Diario Oficial de la Federación*, 20/08/2009) precisa lo siguiente:

[...]los indicadores, con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico, social, calidad y equidad. Miden la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades de la Administración Pública, la consistencia de los procesos, el impacto social y económico de la acción gubernamental, y los efectos de las mejores prácticas en la Administración Pública.

Este artículo se enfoca en la importancia del formato de IR en los entes públicos municipales, ámbito donde se observan mayores áreas de oportunidad.

La LGCG, en su artículo 61, fracción II, inciso b), indica que en los presupuestos de egresos debe incluirse un apartado con el listado de programas acompañado de dos tipos de indicadores:





- **Estratégicos:** miden si se están cumpliendo los grandes objetivos de gobierno, es decir, qué impacto tienen las acciones en la población y qué resultados se logran a mediano y largo plazo.
- **De gestión:** revisan la eficiencia del trabajo diario, es decir, cómo se usan los recursos y qué tan bien se entregan los bienes y servicios en términos de cobertura, calidad y oportunidad.

Para revisar si los municipios cumplen con la elaboración y publicación de ambos tipos de indicadores, existen varias fuentes de información y mecanismos de control.

Estos sirven no solo para confirmar que los Indicadores de Resultados se reporten, sino también para verificar que la información sea clara, consistente y de calidad. La Tabla 1 muestra de forma resumida los principales instrumentos que se pueden usar para esta revisión y qué aspectos permiten supervisar cada uno.

Tabla 1. Fuentes normativas para verificar cumplimiento de Indicadores de Resultados

FUNDAMENTO	OBLIGACIÓN	QUÉ MONITOREA SOBRE IR	PERIODICIDAD / RESPONSABLE
LGCG, artículo 46 fracción, III, inciso c) y artículo. 51	Generación y publicación de Indicadores de Resultados	Publicación de IR en enlaces electrónicos	Trimestral / Entes públicos
LGTAIP artículo 65 fracción V	Publicación de indicadores: de interés público y para rendición	Existencia, claridad y actualización de indicadores y sus metas	Trimestral / Sujetos obligados LGTAIP





FUNDAMENTO	OBLIGACIÓN	QUÉ MONITOREA SOBRE IR	PERIODICIDAD / RESPONSABLE
	de cuentas de objetivos y resultados		
LGCG, artículo 80, tercer párrafo	Informe de avances de los gobiernos subnacionales en la implementación del PbR y SED (SHCP).	Madurez en implementación PbR/SED (incluye uso de indicadores)	Anual / SHCP, 32 entidades federativas y 64 municipios
LGTAIP, artículo 20 fracción XVI	PNT: gestión y respuesta a solicitudes de acceso a la información pública.	Respuestas de solicitudes de Información en tema de indicadores.	Bajo demanda / Sujetos obligados LGTAIP

Con la información revisada en las distintas fuentes, se detectaron problemas comunes en diversos municipios con los IR.

La Tabla 2 presenta un resumen práctico: señala cada área de oportunidad, la fuente donde se identificó, el impacto que tiene en la gestión pública y una acción mínima recomendada para corregirla.

Tabla 2. Áreas de oportunidad detectadas en municipios en materia de Indicadores de Resultados

ÁREAS DE OPORTUNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	IMPACTO EN GESTIÓN PÚBLICA	ACCIÓN RECOMENDADA
Varios municipios no cuentan con criterios técnicos sólidos para la definición de indicadores de desempeño.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Medición inadecuada de programas; decisiones con evidencia débil	Emitir fichas técnicas de indicadores estandarizadas y validarlas por todos los involucrados.
No desarrollan su Plan Municipal de Desarrollo (PMD) integrando indicadores y metas.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Desalineación del presupuesto y seguimiento con PMD.	Actualizar PMD con Metodología del Marco Lógico (MML).
Varios municipios no cuentan con criterios técnicos sólidos para la definición de indicadores de desempeño.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Medición inadecuada de programas; decisiones con evidencia débil	Emitir fichas técnicas de indicadores estandarizadas y validarlas por todos los involucrados.
Ausencia de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o instrumento de	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Seguimiento limitado: objetivo-indicador-meta	Incorporar la MIR obligatoria en el manual de Pp de todo el gasto programable, con formatos, calendario y roles.





ÁREAS DE OPORTUNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	IMPACTO EN GESTIÓN PÚBLICA	ACCIÓN RECOMENDADA
seguimiento en el marco normativo interno de los Pp en municipios.			
No realizan un análisis periódico de los criterios CREMAA a cada uno de sus indicadores de sus Pp de los municipios.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Indicadores poco claros o irrelevantes, reduciendo su utilidad para evaluar programas.	Implementar revisiones anuales de calidad de indicadores con base en los criterios CREMAA, con dictámenes técnicos y ajustes documentados.
Municipios no cuentan con un sistema de indicadores de desempeño que permita verificar el cumplimiento de objetivos y metas del PMD o documento homólogo.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Dificultad para monitorear avances y medir resultados globales de la gestión municipal.	Desarrollar un sistema de indicadores, vinculado al PMD y al presupuesto, que concentre resultados, metas y evidencias.
Análisis parcial o inexistente de los indicadores por parte de algunos municipios.	Informe PbR-SED 2025 (SHCP)	Ajustes tardíos o inexistentes a Pp; bajo aprendizaje institucional.	Establecer cortes trimestrales de análisis con responsables y actas de revisión.
No existe procedimiento para modificar indicadores (alta/baja/ajuste)	Informe PbR-SED 2023 (SHCP)	Rigidez o cambios discrecionales; nula mejora continua	Aprobar un procedimiento documentado de modificación con criterios, evidencia y control de versiones
Incumplimiento o cumplimiento bajo en reactivo "B.4.2 Generación de Indicadores de Resultados".	SEVAC 1er periodo 2025.	Imposibilidad de generar información automatizada y oportuna sobre IR para la toma de decisiones.	Parametrizar flujo de datos en SCG
Incumplimiento o cumplimiento bajo en reactivo "D.4.2 Publica los Indicadores de Resultados".	SEVAC 1er periodo 2025.	Débil transparencia; menor confianza y control social	Fortalecer proceso de alimentación, generación y difusión de Indicadores de Resultados.
Informes sin Indicadores, con las leyendas "nada que manifestar" o "no aplica".	Portales y PNT (2025)	Opacidad e imposibilidad de monitorear impacto de los programas presupuestarios (Pp)	Exigir al menos un indicador por nivel de objetivo y justificar explícitamente los casos excepcionales
Informes de Indicadores sin metas o poca claridad en las mismas.	Portales y PNT (2025)	Dificulta la evaluación de la eficacia y eficiencia de los objetivos de los Pp.	Definir para todos los indicadores línea base y metas aprobadas en comités de desempeño o equipos de GpR.
Informe sin precisión de comportamiento de las variables de cálculo de los indicadores.	Portales y PNT (2025)	Ambigüedad e interpretaciones erróneas	Publicar con base ficha técnica completa conforme a lineamientos del CONAC
Información declarada "inexistente" o entregada de manera incompleta y/o incorrecta.	PNT (2025)	Falta de datos para evaluación ciudadana y auditoría social a Pp.	Fortalecer unidades de transparencia respecto a tabla de aplicabilidad conforme a LGTAIP y LGCG.





También se identificaron buenas prácticas y experiencias exitosas en materia de Gestión para Resultados (GpR) en diversos municipios.

Estos casos ofrecen ejemplos concretos de cómo los indicadores pueden utilizarse de forma adecuada para fortalecer todas las etapas del ciclo presupuestario.

La tabla 3 resume dichas prácticas, destacando su origen y el impacto positivo que han tenido en la gestión municipal.

Tabla 3. Buenas prácticas municipales en Indicadores de Resultados

BUENA PRÁCTICA	MUNICIPIO	FUENTE DE INFORMACIÓN	IMPACTO EN GESTIÓN PÚBLICA
Vinculación a estándares internacionales mediante participación en el Programa Sistema de Indicadores del Desempeño (SINDES)	Puebla	Informe PbR-SED 2025 (SHCP).	Promueve las mejores prácticas a nivel internacional y el uso de indicadores estandarizados para la mejora continua.
Curso-Taller "Evaluación de Programas Públicos Municipales" a enlaces de evaluación.	Durango	Informe PbR-SED 2025 (SHCP).	Fortalece capacidades técnicas del personal para mejorar la calidad del diseño, seguimiento y evaluación de indicadores.
Certificación de personal en "EGD402 Presupuestación del Gasto Público con base en resultados" del CONOCER.	La Paz	Informe PbR-SED 2025 (SHCP).	Profesionaliza al equipo responsable; mejora el diseño y análisis de IR
Presupuesto participativo con enfoque a resultados	Aguascalientes, León y San Luis Potosí	Informe PbR-SED 2024 y 2025 (SHCP).	Mayor legitimidad y alineación social de metas e indicadores al PMD
Comité Técnico de Coordinación y Seguimiento PbR-SED	Mérida	Informe PbR-SED 2024 (SHCP)	Gobernanza de desempeño; decisiones oportunas sobre brechas de IR
Plataformas internas de seguimiento a indicadores	Morelia	Informe PbR-SED 2023 (SHCP).	Transparencia y monitoreo continuo; ajustes oportunos.





BUENA PRÁCTICA	MUNICIPIO	FUENTE DE INFORMACIÓN	IMPACTO EN GESTIÓN PÚBLICA
Alineación IR con instrumentos de planeación (PMD/PGM)	Varios municipios	Informe PbR-SED 2023 (SHCP).	Coherencia plan-presupuesto-medición de metas
Fortalecimiento de semaforización y alertas de desempeño de indicadores.	Algunos municipios	Informe PbR-SED 2023 (SHCP).	Facilita la identificación de áreas de atención prioritaria con base a comportamiento de los indicadores.

En las tablas 2 y 3 se observan, por un lado, áreas de oportunidad (criterios técnicos débiles, análisis parciales, déficits normativos para MIR, informes sin metas/indicadores, respuestas “inexistentes”) que obstaculizan la transparencia y la rendición de cuentas; y, por otro lado, buenas prácticas (plataformas internas, certificación del personal, comités PbR-SED, estandarización SINDES, semaforización) que demuestran el potencial de los IR para mejorar la gestión municipal.

Los informes sin indicadores, la poca claridad en las metas, y la información "inexistente" dificultan la transparencia y la rendición de cuentas. En contraste, las buenas prácticas observadas en municipios como Morelia y Puebla, donde han desarrollado plataformas propias y participado en programas internacionales como el SINDES, destacan el potencial de los IR para mejorar la gestión municipal.

CONCLUSIÓN

Los gobiernos municipales enfrentan retos sustanciales para generar, estandarizar y difundir los Indicadores de Resultados (IR). La ausencia





de un formato único emitido por el CONAC en el contexto de la LGCG ha derivado en un esquema de “formato libre” que puede propiciar ambigüedad en su diseño y presentación.

Esta situación evidencia la importancia de contar con recomendaciones técnicas claras que permitan homologar criterios, asegurar trazabilidad y garantizar comparabilidad entre entes públicos de todo el país.

En el marco de la LGTAIP se prevé un formato estandarizado para la publicación de indicadores, basado en la Metodología de Marco Lógico (MML).

Dicho formato define con precisión los elementos mínimos que deben integrarse: nombre y definición del indicador, objetivo vinculado, fórmula de cálculo, variables y fuentes de información, unidad de medida, línea base, metas, periodicidad y responsable. Este esquema metodológico contribuye a la homogeneidad en el diseño y difusión de los indicadores, garantizando consistencia y comparabilidad, además de mantener plena congruencia con los lineamientos promovidos por el CONAC.

En este contexto, la participación ciudadana y la acción decidida de los órganos de control y fiscalización resultan indispensables para fortalecer la rendición de cuentas y legitimar la gestión pública.





La observación ciudadana y el acompañamiento institucional son palancas clave para que los IR se conviertan en instrumentos efectivos de evaluación, y no en simples trámites de reporte.

A pesar de los desafíos, la evidencia muestra que la integración del informe de Indicadores de Resultados genera beneficios concretos: fortalece la toma de decisiones estratégicas, facilita una mejor asignación y uso de los recursos públicos, permite una evaluación objetiva y verificable de programas y políticas, y contribuye a construir confianza ciudadana al transparentar el desempeño gubernamental.

En suma, los IR se consolidan como herramientas esenciales de la Gestión para Resultados (GpR) en los entes públicos.

Su correcto diseño, seguimiento y evaluación es esencial para la mejora continua, así como optimiza la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, sino que también asegura que las acciones gubernamentales se encuentren alineadas con los instrumentos de planeación para el desarrollo.

El camino hacia una gestión municipal sólida y transparente está trazado: fortalecer los IR es avanzar hacia gobiernos locales profesionales, confiables y basados en evidencia.





FUENTES CONSULTADAS

Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

Consejo Nacional de Armonización Contable [CONAC]. Acuerdo por el que se emite el Marco Conceptual de Contabilidad Gubernamental:

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_01_001.pdf

Consejo Nacional de Armonización Contable [CONAC]. Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico:

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. Transparencia presupuestaria: Entidades federativas:

<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas>

