



# Unidad de Planeación

## Guía para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2025-2027







## Contenido

Introducción .....	4
Marco jurídico .....	5
Planeación .....	15
Planeación estratégica .....	15
Retos de la planeación .....	16
Etapas del proceso de planeación.....	16
Elementos que debe de contener el Plan Municipal de Desarrollo.....	17
Mensaje del Presidente (a) Municipal .....	18
Marco normativo. ....	18
Misión y visión.....	18
Elaboración del diagnóstico .....	20
Participación social en la planeación .....	21
Ejes de gobierno del Plan Municipal de Desarrollo.....	22
Consideraciones para elaborar el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 .....	22
Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción .....	24
Objetivos estratégicos.....	24
Estrategias .....	26
Líneas de acción .....	26
Alineación de objetivos y estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	28
Programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo .....	29
Mecanismos de seguimiento y evaluación .....	30
Programas, proyectos o acciones de inversión.....	46



## Introducción

En el marco de la Ley Estatal de Planeación para el Estado de Morelos y sus municipios, la Secretaría de Hacienda pone a disposición el presente manual con el propósito de facilitar la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2025-2027.

Este manual pretende fortalecer el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo, siendo éste el principal instrumento de planeación en el que se establecen las bases para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Ayuntamiento sobre el desarrollo integral del municipio, así como la forma en la que se contribuirá a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos.

Asimismo, este manual se elabora bajo los principios de la Metodología de Marco Lógico (MML), la cual es una herramienta de planeación basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas, de tal manera que se constituye en un parámetro que permite el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos.



## Marco jurídico

### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 25.** Corresponde al **Estado la rectoría del desarrollo nacional** para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. La competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

El **Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas y del sistema financiero** para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo. El Plan Nacional de Desarrollo, los **planes estatales y municipales deberán observar dicho principio.**

El **Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional**, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación...

### Artículo 26.

**A. El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional** que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación.

Los **fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación.** La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal...

**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. Cada municipio** será gobernado por un **Ayuntamiento** de elección popular directa, integrado por un **Presidente Municipal** y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que **esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento** de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado...



**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. Los municipios** tendrán a su cargo las **funciones y servicios públicos** siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Rastro.
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
- i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Sin perjuicio de su competencia constitucional, en el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las leyes federales y estatales.

Los **municipios**, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan...

**IV. Los municipios administrarán libremente su hacienda**, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso...

**V. Los municipios**, en los términos de las **leyes federales y estatales relativas**, estarán **facultados** para:

- c) Participar en la **formulación de planes de desarrollo regional**, los cuales deberán estar en concordancia con los **planes generales de la materia**. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios...

## **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos**

**Artículo \*114-bis.-** Los **Ayuntamientos** tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- I.- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- II.- Alumbrado público;



- III.- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- IV.- Mercados y centrales de abasto;
- V.- Panteones;
- VI.- Rastro;
- VII.- Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- VIII.- Seguridad Pública, en los términos del Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la presente Constitución y de las leyes que de ambas emanen; así como la policía preventiva municipal y de tránsito, y el Cuerpo de Bomberos. La policía preventiva municipal estará al mando del Presidente Municipal, en los términos de la normatividad correspondiente. Aquélla acatará las órdenes que el Gobernador le transmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público; y
- IX.- Los demás que la ley determine, según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Los **Ayuntamientos** con sujeción a la normatividad aplicable, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan...

Los **Ayuntamientos** deberán otorgar orientación e información turística a los ciudadanos, residentes, avocados, turistas y visitantes en su ámbito territorial.

**Artículo \*116.-** La Ley de División Territorial Municipal fijará los límites de cada municipio, así como las poblaciones que tendrán la calidad de cabeceras municipales en las que residirán los Ayuntamientos. La misma ley señalará los requisitos para la creación de las subdivisiones territoriales de los propios municipios, que se denominarán secciones municipales dentro de la zona urbana y Ayudantías Municipales en los poblados foráneos.

Los **Ayuntamientos** en los términos de las leyes Federales y Estatales relativas, estarán facultados para:

- I.- Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo municipal;
- III.- Participar en la **formulación de los planes de desarrollo regional**, los cuales deberán estar en concordancia con los **planes generales de la materia**. Cuando la Federación o el Estado elaboren proyectos de desarrollo regional, de entre los establecidos en la fracción XXVI del Artículo 70 de esta Constitución, deberán asegurar la participación de los municipios;

**Artículo \*119.-** La administración pública se guiará por los siguientes principios:

III.- Los **planes y los programas de la Administración Pública**, tendrán su **origen en un sistema de planeación democrática del desarrollo estatal** que, mediante la **consulta popular a los diferentes sectores** que integran la sociedad civil, recogerá las auténticas aspiraciones y demandas populares que contribuyan a realizar el proyecto social contenido en esta Constitución. La Ley facultará al Ejecutivo para establecer los procedimientos de participación y consulta popular y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo; así mismo determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Gobernador del Estado celebre convenios de coordinación con el Gobierno Federal y otras entidades federativas, e induzca y concierte con los particulares las acciones tendientes a su elaboración y control.



En el **sistema de planeación democrática**, el Congreso del Estado tendrá la intervención que señale la Ley. Las discusiones que, en su caso, se realicen para la formulación de la política pública de participación democrática, deberán realizarse en escenarios presenciales o a través de medios electrónicos cuando sea posible, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones.

### **Ley de Estatutal de Planeación**

**Artículo \*2.-** La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado y los Municipios sobre el desarrollo integral de Morelos, proyectada a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, la planeación deberá impulsar el desarrollo sostenible y atender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales contenidos en la normativa respectiva y en los compromisos internacionales que México haya firmado en la materia.

Los principios de la planeación son los siguientes:

- I. La promoción de un desarrollo sostenible integral del Estado y sus municipios, equitativo, incluyente, sustentable y con visión a largo plazo de, por lo menos, 24 años;
- II. La preservación, consolidación y perfeccionamiento del sistema de planeación democrática, impulsando la participación efectiva de la sociedad civil organizada, en la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y reconducción de las políticas públicas del Estado;
- III. El mejoramiento económico, social y cultural de los morelenses, a través de un modelo de desarrollo sostenible efectivo y de su participación activa en la planeación, ejecución y evaluación de las políticas públicas;
- IV. La igualdad y el respeto irrestricto a los derechos humanos de todos los morelenses;
- V. La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el ámbito estatal y municipal;
- VI. El fortalecimiento de los municipios para que sean la base de la planeación del desarrollo sostenible;
- VII. El mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo integral de los pueblos y comunidades indígenas, afromexicanos y grupos de atención prioritaria.
- VIII. La perspectiva de género e intercultural en todos los procesos de planeación en Morelos.

**Artículo \*7.-** Los municipios remitirán el Plan Municipal de Desarrollo y el Programa Presupuestario al Congreso del Estado, para su examen y opinión. Documentos que deberán ser publicados en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad”, una vez atendidas las observaciones que, en su caso, el Municipio considere oportunas.

**Artículo \*17.-** La Secretaría de Hacienda, a través de las unidades y órganos administrativos competentes, cuenta con las siguientes atribuciones:

- IV.- **Asesorar y coordinar la planeación municipal**, con la participación que corresponda a los gobiernos municipales y las dependencias del Poder Ejecutivo Estatal;
- VI.- Ejecutar el Plan Estatal conforme a los programas que para tal efecto realicen las Secretarías de la Administración Pública Estatal y los respectivos Gobiernos Municipales;
- VII.- Asegurar la congruencia de la planeación del Desarrollo Sostenible del Estado, con las disposiciones nacionales en materia de implementación de los ODS y poner en práctica mecanismos eficaces de control, seguimiento, evaluación y, en su caso, reformulación de los planes y programas;
- VIII.- Vincular los planes de desarrollo estatal y los programas derivados de ellos, con los que lleva a cabo el Gobierno Federal, en los términos de los convenios nacionales e internacionales respectivos;
- IX.- Propiciar la integración de los sectores social, académico y privado, integrándolos al Sistema Estatal, adoptando mecanismos de consulta y participación social en los procesos de planeación, para que estos sectores realicen propuestas relativas al desarrollo del Estado y participen en el proceso de elaboración de los instrumentos de planeación y evaluación;
- X.- Asegurar que los planes y programas que se generen mantengan congruencia en su elaboración y contenido, mediante la utilización de la metodología de marco lógico;
- XV.- Diseñar, coordinar y operar un Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación, determinando metodologías y procedimientos para el seguimiento y evaluación de los resultados del Plan Estatal de Desarrollo y sus programas;
- XVI. Fungir como órgano de consulta en los procesos de diagnóstico, planeación, seguimiento y evaluación de la planeación;
- XVII. Impulsar la planeación regional al interior del Sistema Estatal, en congruencia con los objetivos, metas y estrategias de los instrumentos de planeación;
- XXII. Propiciar vínculos de coordinación con otras estructuras de planeación para el Desarrollo Sostenible, nacionales e internacionales, a fin de intercambiar experiencias y buenas prácticas para programas y proyectos que propicien la integración y desarrollo de regiones intermunicipales, interestatales, metrópolis o conurbaciones y su eventual financiamiento proveniente de fuentes alternativas derivadas de Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

**Artículo \*37.-** Dentro del Sistema Estatal existirá la participación de todos sectores de la sociedad civil organizada, que se constituirán como Juntas Ciudadanas de Planeación; las cuales coadyuvarán en la elaboración, evaluación y reconducción de los Planes Estatal y municipales respectivamente, con base en lo establecido en el reglamento de esta ley y demás disposiciones legales en materia de participación ciudadana.

Las Juntas Ciudadanas podrán emitir opiniones sobre los objetivos, metas e indicadores que se establezcan en el Plan Rector, Plan Estatal y planes municipales, con el objetivo de que se reorienten las acciones de gobierno hacia los intereses públicos que identifique la ciudadanía.

**Artículo \*39.-** Existirá una Junta Ciudadana de Planeación Estatal y, en su caso, podrá existir una Junta Ciudadana de Planeación por cada municipio; las cuales estarán integradas por lo menos por cinco miembros.



De manera enunciativa más no limitativa, los temas que se podrán incluir en el análisis y discusión de las Juntas Ciudadanas de Planeación Estatal y Municipales serán los siguientes:

- I. Desarrollo económico;
- II. Desarrollo urbano;
- III. Desarrollo del medio ambiente, y
- IV. Desarrollo social.

Las Juntas Ciudadanas de Planeación Estatal y Municipales también emitirán opinión respecto del Plan Estatal y de los Planes Municipales de Desarrollo, respectivamente, en un plazo que no exceda de 15 días hábiles, a partir de que sean recibidos dichos documentos.

La conformación de las Juntas Ciudadanas Municipales de Planeación obedecerá a las necesidades particulares de cada una de ellas.

Las demás modalidades y formas de participación de las mencionadas organizaciones y sectores de la sociedad civil organizada estarán determinadas en la normativa reglamentaria de esta ley.

**Artículo \*42.-** Los Planes y Programas son instrumentos mediante los que el Ejecutivo del Estado y los Municipios proveen en la esfera administrativa, la exacta observancia de esta Ley. En tal virtud, tendrán el carácter de Reglamentos que deberán ser expedidos por la autoridad que corresponda y publicados en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad”.

**Artículo \*44.-** El Plan Rector será elaborado en el seno del Sistema Estatal, coordinado por el IMOPLAN, con la coadyuvancia de la Junta Ciudadana de Planeación Estatal, y será la base para la elaboración del Plan Estatal y los Planes Municipales de Desarrollo, para la planeación a corto, mediano y largo plazo que desarrollan el COPLADEMOR y COPLADEMUN.

Su evaluación se llevará a cabo de manera anual y sus resultados serán remitidos para conocimiento tanto de la persona titular del Poder Ejecutivo Estatal como del Congreso del Estado, siendo el Poder Ejecutivo responsable de ejecutar las acciones necesarias para corregir las desviaciones o insuficiencias detectadas, e informar de éstas a los miembros del Sistema Estatal, con el objeto de llevar a cabo las acciones de reconducción respectivas.

**Artículo \*45.-** El Plan Rector será la base y referencia para la elaboración, control, evaluación y reconducción de los siguientes planes y programas:

II. En el ámbito municipal:

- a) Los Planes Municipales de Desarrollo, los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores, así como metas vinculadas a éstos, además de las prioridades del desarrollo integral del Municipio, contendrán previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines;
- b) Los Programas de Desarrollo Regional, que son los instrumentos de planeación para las regiones conformadas por dos o más Municipios al interior del Estado; serán elaborados quienes determinen los titulares de la administración pública municipal, en términos de los convenios de asociación y coordinación, y



c) Los Programas Especiales derivados de los Planes Municipales, que son elaborados en términos de lo dispuesto por la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Morelos y por la presente Ley.

**Artículo \*47.-** Los objetivos establecidos en el Plan Rector no podrán ser modificados por el Poder Ejecutivo Estatal ni por los municipios, en tanto que los objetivos que correspondan a los Planes de Desarrollo deberán ser fijados por éstos, así como las políticas y acciones resultantes, debiendo contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines.

Los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo, así como de los Planes Municipales de Desarrollo deberán ser congruentes con lo establecido en el Plan Rector.

**Artículo 48.-** La eficacia del Plan Rector se medirá por medio de la Gestión para Resultados a través del comportamiento periódico mostrado por los Planes de Desarrollo Estatal y Municipales.

Las evaluaciones de cumplimiento de las metas e indicadores establecidos deberán actualizarse en cada caso, con el fin de orientar el rumbo del Sistema Estatal.

**Artículo \*53.-** Los Planes Municipales de Desarrollo son los instrumentos de planeación de la gestión de los municipios. Deberán elaborarse empleando la metodología del marco lógico y contener los ODS que corresponda atender a cada municipio, sus metas, indicadores, estrategias y líneas de acción.

La unidad de planeación de cada municipio será la encargada de elaborar el Plan Municipal de Desarrollo, con el asesoramiento del IMOPLAN y del Sistema Estatal, a solicitud expresa.

**Artículo \*54.-** Los Planes Municipales de Desarrollo deberán aprobarse por los Ayuntamientos, en un plazo que no exceda de 4 meses a partir del inicio de la administración municipal, y serán remitidos al Congreso del Estado en un plazo máximo de quince días hábiles, para su conocimiento y opinión; dicho Poder dará respuesta en un término no mayor a treinta días hábiles, señalando las observaciones que considere pertinentes o, en su caso, opinión favorable para su inmediata publicación en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad".

**Artículo \*55.-** Los Planes Municipales de Desarrollo tendrán una vigencia de 3 años que no excederá el período constitucional que le corresponda y contendrá proyecciones de largo plazo que sirvan de base a las siguientes administraciones municipales en congruencia con los objetivos del Plan Rector y el Plan Estatal.

**Artículo \*56.-** Los Planes Municipales de Desarrollo indicarán las prioridades del desarrollo sostenible integral del Municipio; contendrán previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinarán los instrumentos y responsables de su ejecución, preverán un mecanismo de seguimiento basado en indicadores de desempeño para los objetivos generales y establecerán los lineamientos de política global, sectorial y de servicios municipales; la evaluación y reconducción será responsabilidad de la unidad de



planeación de cada municipio, en coordinación con la Junta Ciudadana de Planeación municipal.

Sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social de sus territorios; servirán de base para la elaboración de los programas sectoriales y presupuestarios, debiendo alinearse con el Plan Rector y el Plan Estatal.

**Artículo 64.-** Los planes Estatal y Municipales, así como los programas que de ellos se deriven, serán revisados y evaluados con la periodicidad y el procedimiento que determinen las disposiciones reglamentarias; los resultados de las revisiones deberán ser publicados en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad”.

**Artículo \*65.-** En caso de no alcanzarse los objetivos, metas y líneas de acción contenidas en los Planes y Programas regulados por esta Ley, previo análisis del IMOPLAN y validación del Sistema Estatal, los mismos serán actualizados mediante un Acuerdo de Reconducción que deberá expedir la autoridad estatal o municipal, según corresponda y deberá publicarse en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad”.

**Artículo 69.-** La persona titular del Poder Ejecutivo Estatal, siempre observando las directrices fijadas en el Plan Rector en cuanto a los objetivos de largo plazo, podrá convenir con el Gobierno Federal, los Ayuntamientos y la Sociedad Civil Organizada, a través de las Juntas Ciudadanas de Planeación, la coordinación que se requiera para que participen en la planeación estatal del Desarrollo Sostenible y coadyuven en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, a la consecución de los objetivos de la planeación general; para que los Planes Nacional, Estatal y los Municipales tengan congruencia entre sí y para que los programas presupuestarios de los diferentes ámbitos de Gobierno, guarden la debida coordinación.

### **Ley Orgánica Municipal**

**Artículo \*38.-** Los **Ayuntamientos** tienen a su cargo el gobierno de sus respectivos Municipios, por lo cual están facultados para:

**XXX. Revisar y en su caso aprobar el Plan Municipal de Desarrollo, los programas del mismo emanen y las modificaciones que a uno u otros se hagan**, de conformidad con los **planes de desarrollo nacional y estatal y de los programas y subprogramas** que de ellos deriven;

**XXXI. Participar en la creación o consolidación del COPLADEMUN**, ajustándose a las Leyes de Planeación Estatal y Federal;

**XLI. Participar en el ámbito de su competencia de acuerdo a las facultades que en materia de salud, educación, seguridad, medio ambiente, asentamientos humanos, desarrollo urbano, igualdad de género y asociaciones religiosas y culto público que les concedan las Leyes Federales y Locales;**

**XLVIII. Formular programas de organización y participación social**, que permitan una mayor cooperación entre autoridades y habitantes del Municipio;

**LVII. Preservar la cultura**, derechos lingüísticos y tradiciones de los **pueblos indígenas**, su protección legal y tomar en cuenta su opinión para la formulación de los Planes Municipales de Desarrollo y en los asuntos y acuerdos municipales que les afecten;

XXIII. Conducir los trabajos para la formulación del **Plan de Desarrollo del Municipio y los programas** que del mismo deriven, de acuerdo con las Leyes respectivas y una vez elaborados, someterlos a la aprobación del Ayuntamiento;

XXIV. Ordenar la **ejecución del plan y programas** a que se hace referencia en la fracción anterior;

**Artículo \*49.-** Los **Ayuntamientos**, para impulsar el desarrollo dentro de su ámbito territorial, **formularán sus Planes Municipales de Desarrollo**, así como **sus programas de desarrollo urbano y demás programas relativos**, mismos que se realizarán tomando en cuenta la **perspectiva de género**.

**Artículo 50.-** Los **Planes Municipales de Desarrollo** precisarán los **objetivos generales, estrategias y prioridades del desarrollo integral del Municipio**, de conformidad con los criterios y metodología contenidos en la Ley Estatal de Planeación.

**Artículo \*51.-** Los **Planes de Desarrollo Municipal**, en **Municipios que cuenten con población indígena**, deberán **contener programas y acciones tendientes al crecimiento y bienestar de los pueblos indígenas**, respetando su cultura, usos, costumbres, tradiciones y sus formas de producción y comercio con estricto apego a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos.

Así mismo, los **Planes de Desarrollo Municipal**, en **municipios que cuenten con población de emigrantes**, deberán **contener programas y acciones tendientes al fortalecimiento económico**, en las formas de producción y comercio, generando el crecimiento y bienestar de la población, tendiente a disminuir el flujo migratorio.

**Artículo 52.-** Cuando dos o más centros urbanos, situados en territorio de dos o más Municipios, formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, el Estado y los Municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de las zonas de conurbación municipal respectivas, con apego a la legislación sobre desarrollo urbano del Estado.

**Artículo 53.-** Los **Planes Municipales**, los **programas que de ellos se desprendan** y las adecuaciones consecuentes a los mismos, que sean **aprobados por los Ayuntamientos**, serán **publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Morelos** y se difundirán a nivel municipal, por publicaciones en gacetas o periódicos locales.

Los **Planes de Desarrollo Municipal** podrán ser **modificados o suspendidos cuando cambien drásticamente, a juicio del Ayuntamiento**, las condiciones de carácter económico, social, político o demográfico en que se elaboraron. En este caso deberá seguirse el mismo procedimiento que se utilizó para su elaboración y aprobación.

**Artículo 54.-** Los **Planes Municipales y los programas** que estos establezcan, una vez **aprobados por el Ayuntamiento**, serán obligatorios para toda la administración municipal en el ámbito de sus respectivas competencias, conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables.



La obligatoriedad de los **Planes Municipales y de los programas** que emanen de los mismos se extenderá a las **entidades municipales**.

**Artículo 55.-** Los **Ayuntamientos** podrán convenir con el Ejecutivo del Estado la coordinación que se requiera a efecto de que ambos niveles de Gobierno participen en la planeación estatal de desarrollo y coadyuven, en la esfera de sus respectivas jurisdicciones en la medida de lo posible, a la consecución de los objetivos de la planeación general, para que los Planes Nacional y Estatal y los Municipales tengan congruencia entre sí y los programas operativos de los diferentes ámbitos de gobierno guarden la debida coordinación.

**Artículo 56.-** Los Municipios, en los términos de las Leyes aplicables, podrán celebrar convenios únicos de desarrollo con el Ejecutivo del Estado, que comprendan todos los aspectos de carácter económico y social para el desarrollo integral de sus comunidades, incluyendo las comunidades y pueblos indígenas.

**Artículo 57.-** Los **planes y programas municipales de desarrollo** tendrán su origen en un **sistema de planeación democrática**, mediante la consulta popular a los diferentes sectores sociales del Municipio, debiendo sujetarse a lo dispuesto por la Ley Estatal de Planeación.

**Artículo \*58.-** En cada uno de los **treinta y tres Municipios que conforman el Estado**, funcionará un **Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal** que, coordinado por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, será un **organismo auxiliar del Municipio** que tendrá por objeto **formular, actualizar, instrumentar y evaluar el Plan Municipal**.

Para los efectos de esta Ley, al referirse al Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, se podrán emplear las siglas COPLADEMUN, y en las referencias al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, se podrán utilizar las siglas COPLADE-MORELOS.

**Artículo 59.-** Para su funcionamiento, los **Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal o COPLADEMUN**, se basarán en la Ley Estatal de Planeación y demás disposiciones de orden general aplicables.

**Nota: Se deben analizar los Reglamentos de la Administración Pública Municipal que corresponda a cada municipio.**



## Planeación

Existen muchas definiciones sobre qué es la planeación; sin embargo, para el tema que nos ocupa utilizaremos el concepto definido en la Ley Estatal de Planeación (LEP) en Morelos en su artículo 3, la cual define:

La Planeación del desarrollo sostenible, al orden de objetivos en materia de promoción, fomento y regulación de las actividades medioambientales, económicas y sociales, que desarrolle el Poder Ejecutivo y los Ayuntamientos a fin de garantizar a las generaciones actuales los medios necesarios para lograr un desarrollo sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades, de acuerdo con las normas, principios y objetivos establecidos por las Constituciones Federal y Estatal y las demás leyes relativas;

Y la planeación estratégica, es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos;

Es decir, la planeación se deberá de ordenar mediante una estructura lógica, una serie de acciones para transformar la realidad de nuestro estado, es en este sentido que toda planeación debe de tener un propósito de incidencia.

Por consiguiente, la planeación sirve principalmente para organizar las acciones a emprender y, de esta manera, poder lograr mejores resultados en la consecución de los objetivos previamente definidos. Como se plantea en el artículo 2 de la LEP *“La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado y los Municipios sobre el desarrollo integral de Morelos, proyectada a corto, mediano y largo plazo”*.

Derivado de lo anterior, es necesario tener una buena planeación para, en primer lugar, identificar los principales problemas del estado que requieren acciones prioritarias y, en segundo lugar, llevar a cabo las mejores estrategias para alcanzar nuestros fines planteados. Es en este proceso, en donde tanto las autoridades como los diversos grupos de interés que conforman la sociedad organizada, deberán de enfrentar la tarea de articular, realizar y coordinar una serie de acciones que una vez estructuradas y puestas en marcha facilitarán la obtención de resultados específicos.

La planeación, en el marco de la Gestión para Resultados (GpR), constituye una herramienta imprescindible para que, por un lado, una institución tenga rumbo y claridad en su propósito; y por el otro, que las acciones emprendidas la conduzcan a la generación y logro de resultados.

### Planeación estratégica

Ante los grandes retos que hoy en día enfrentan las administraciones públicas para generar valor público; es decir, que los programas y políticas públicas, se constituyan en agentes generadores de resultados mediante los bienes y servicios ofertados a la población con alguna problemática.

Para lo anterior, se ha incorporado a la planeación estratégica, como una herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño al asegurar

que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la organización, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos. Esto quiere decir que la planeación estratégica permite cumplir con los objetivos de la organización, al involucrar a todos sus miembros y al permitir reaccionar ante el ambiente cambiante. En este sentido, las principales características que definen que una planeación sea estratégica son las siguientes:

- ✓ Persigue objetivos de alto impacto.
- ✓ Se enfoca en una meta clara y firme de largo plazo.
- ✓ Existe el sentido de un propósito compartido por los implementadores de la política.
- ✓ Es sensible a los cambios contextuales.
- ✓ Está orientada a resultados, pues no solo se busca que las acciones se ajusten a los planes programados, sino que generen los resultados esperados.
- ✓ Establecen un proceso inclusivo de planeación, ya que no sólo los expertos participan en la definición de objetivos.
- ✓ Es flexible en su implementación.

Desde el enfoque de la GpR, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta imprescindible para marcar el rumbo de las instituciones y organizaciones, así como generar los resultados que se buscan alcanzar por medio de las acciones emprendidas.

### Retos de la planeación

No obstante que la planeación es la principal herramienta con la que contamos para establecer metas que resuelvan los principales problemas del estado, debemos de tener en cuenta que existen varios retos durante el proceso de planeación, entre los cuales destacan los siguientes:

1. Identificar de forma clara y concreta los principales problemas que se desean resolver o mitigar.
2. Proponer y elegir las mejores alternativas que resuelvan el problema.
3. Permitir espacio de reacción ante contingencias no previstas.
4. Que la planeación no sea solamente un medio de justificación procedimental.

### Etapas del proceso de planeación

La planeación debe concebirse como un proceso; mediante el cual, ordenamos mediante una estructura lógica, una serie de acciones para transformar la realidad de nuestro estado. En este sentido, toda planeación debe de tener un propósito de incidencia.

Por consiguiente, la planeación sirve principalmente para organizar las acciones a emprender y, de esta manera, poder lograr mejores resultados en la consecución de objetivos previamente establecidos. Así también requiere de una constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias planteadas, basada fundamentalmente en los resultados que se obtienen mediante las acciones instrumentadas.

Las cinco etapas centrales del proceso de planeación son las siguientes:



Para la elaboración del Plan Municipal debemos considerar la Metodología de Marco Lógico (MML), que es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas, de tal manera que se constituye en un parámetro que permite el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos.

La planeación estratégica tiene tres grandes niveles:



## Elementos que debe de contener el Plan Municipal de Desarrollo

Los Planes Municipales de Desarrollo son los instrumentos de planeación de la gestión de municipios, indicarán las prioridades del desarrollo sostenible integral del Municipio, los cuales serán elaborados empleando la metodología del marco lógico y contener la alineación de los ODS que corresponda atender a cada municipio.

Dichos planes preverán lineamientos de política global, sectorial y de servicios municipales, así también un mecanismo de seguimiento y evaluación basado en indicadores de desempeño.

La unidad de planeación de cada municipio será la encargada de la evaluación y en caso necesario de la reconducción en coordinación con la Junta Ciudadana de Planeación municipal alineados con el Plan Rector y el Plan Estatal.



Bajo este mandato se hace la propuesta de los elementos que deberá de contener el Plan Municipal de Desarrollo:

- Mensaje del Presidente Municipal.
- Marco normativo.
- Misión y visión.
- Diagnóstico.
- Objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción.
- Indicadores.
- Programas derivados del PMD
- Vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible 2030.
- Mecanismos de evaluación.
- Programas, proyectos o acciones.

### Mensaje del Presidente (a) Municipal

Formular el mensaje institucional de posicionamiento político del Presidente(a) Municipal, mediante el cual dé a conocer a la sociedad sobre el fin de la formulación y operación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD), estableciendo el compromiso adquirido con la ciudadanía y la forma en que se le piensa dar cumplimiento. Asimismo, reiterar la voluntad y el trabajo para impulsar un desarrollo integral del municipio y el cómo, atenderá la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en la Constitución Política del Estado. No se debe de perder de vista que el PMD, deberá de sentar las bases para generar mejores condiciones de vida para la población, mediante la entrega de mejores bienes y servicios, favoreciendo un crecimiento ordenado, equilibrado y sostenido en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, es importante mencionar en dicho mensaje los mecanismos de consulta a través de las cuales se recabaron las demandas y aspiraciones de la ciudadanía, que fueron parte fundamental en la integración del diagnóstico de dicho PMD.

### Marco normativo.

En este apartado se señalarán los ordenamientos jurídicos que dan sustento a la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, Ley de Planeación, etc.

### Misión y visión.

**La misión** de las instituciones constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeación y de la gestión. Por lo cual, la misión describe sintéticamente su identidad al hacer explícita su razón de ser y dar cuenta de su quehacer institucional, los bienes y servicios que genera, las principales funciones que la distinguen y la justificación social de su existencia.

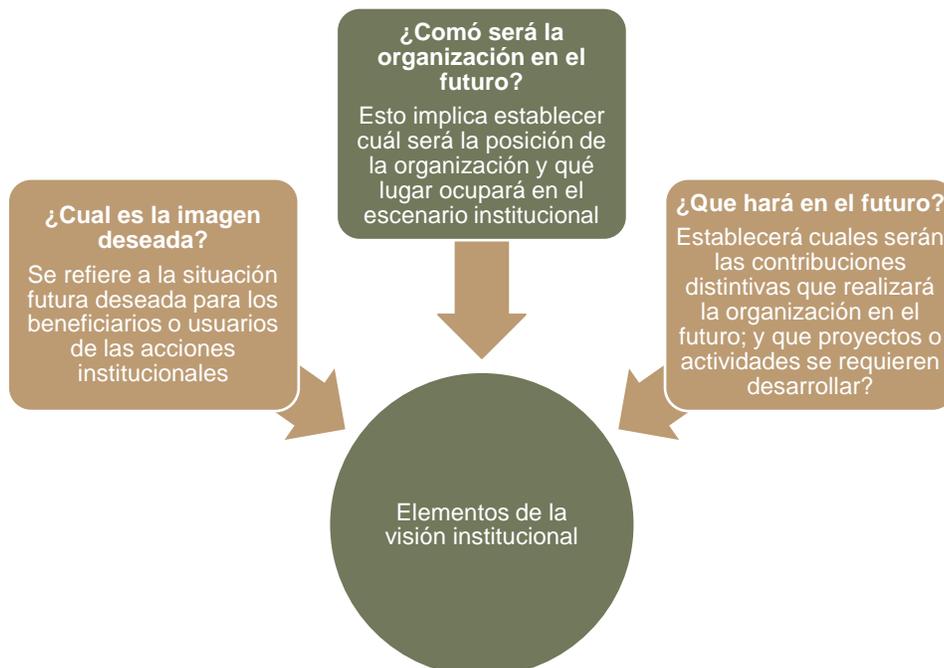
Los aspectos que necesariamente debe de contener la redacción de la misión son:



La elaboración de la misión delimitará claramente el propósito central de la institución y su nivel de responsabilidad, debido a que es justo en ésta, donde se establecen los resultados previstos en términos de los bienes y servicios generados, y por los cuales se debe de responder a los usuarios, beneficiarios y/o a la ciudadanía misma.

**La visión** de una entidad organizativa proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado. Además, se refleja los valores en los que se fundamentará la acción de una organización. La visión dará cuenta del cómo quiere ser vista o percibida la organización en el futuro, y particularmente de los cambios que pretende lograr en la población objetivo con sus acciones o el tipo de bienes y servicios que generará.

Los elementos de la visión institucional son los siguientes:



## Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico es el primer paso del proceso de planeación estratégica, ya que determinará la calidad con la que se plantean los objetivos, estrategias y líneas de acción en el PMD. Su realización implica hacer un análisis crítico de la problemática que se atenderá en el ámbito del desarrollo sustentable local, dentro de las dimensiones económicas, demográficas, sociales, físicas y ambientales del desarrollo en su conjunto. Por lo que deberán de considerarse las tendencias históricas, que deberán de abordar por lo menos un periodo de cinco años previos, así como la situación actual, identificando el contexto estatal, municipal y/o nacional. Dicho análisis deberá permitir identificar las fortalezas y debilidades en la materia.

Es importante que dentro del diagnóstico se identifiquen claramente los hallazgos y/o problemáticas, las cuales, deberán:

- Ser la base para la formulación de los objetivos y metas,
- Permitir realizar un análisis del costo financiamiento para la implementación del PMD, y,
- Vislumbrar los indicadores que se utilizaran para dar seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos planteados en el PMD.

En la elaboración del diagnóstico se deberá de considerar, al menos, los siguientes elementos:

**Actores involucrados.** Para dar cumplimiento a este elemento debemos de identificar plenamente los principales actores y consultar con ellos las problemáticas a atender mediante foros de consulta ciudadana. Así lo establece la **Ley Estatal de Planeación en su artículo 37.**

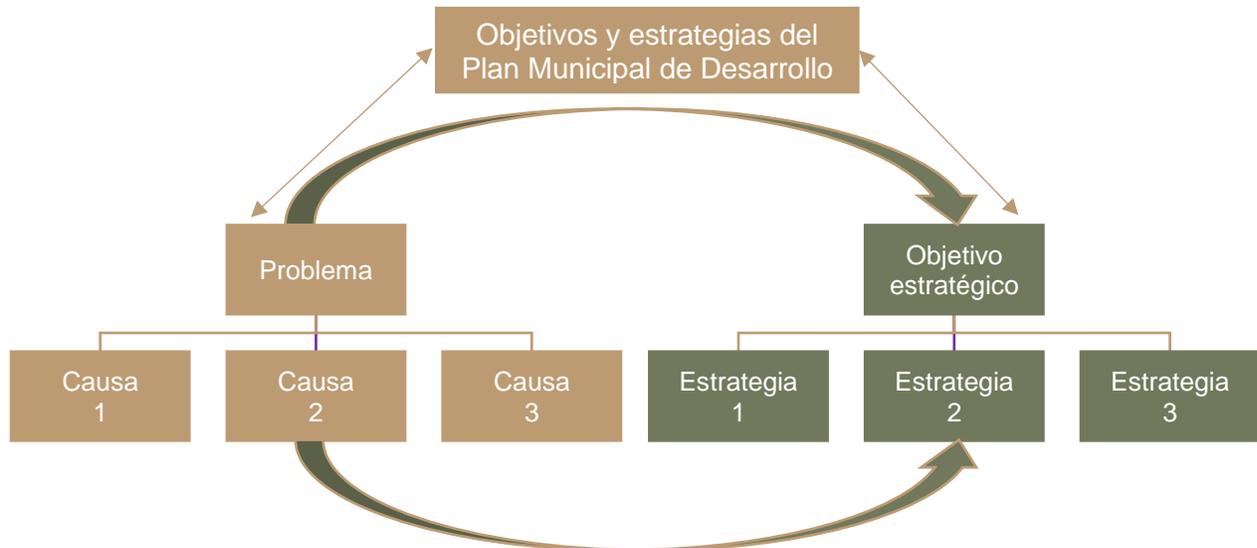
*“Artículo \*37.- Dentro del Sistema Estatal existirá la participación de todos sectores de la sociedad civil organizada, que se constituirán como Juntas Ciudadanas de Planeación; las cuales coadyuvarán en la elaboración, evaluación y reconducción de los Planes Estatal y municipales respectivamente, con base en lo establecido en el reglamento de esta ley y demás disposiciones legales en materia de participación ciudadana.*

*Las Juntas Ciudadanas podrán emitir opiniones sobre los objetivos, metas e indicadores que se establezcan en el Plan Rector, Plan Estatal y planes municipales, con el objetivo de que se reorienten las acciones de gobierno hacia los intereses públicos que identifique la ciudadanía.”*

**Recolección de datos.** En esta etapa se recomienda que las dependencias, secretarías y entidades de la Administración Pública Municipal utilicen la gran cantidad de información existente dentro y fuera de ellas, incluyendo aquella generada por organismos locales, nacionales o incluso internacionales.

**Análisis de datos.** Se sugiere el uso de las estadísticas más relevantes que muestren las tendencias históricas y situación actual, evitando redundancias en las mediciones. Asimismo, en todos los casos, se recomienda el uso de gráficos como la mejor manera para hacer la información estadística más comprensible.

**Preparación de los resultados del diagnóstico.** En el proceso de redacción del diagnóstico es importante tomar en cuenta que los hallazgos o problemáticas puedan identificarse con claridad. En este punto es importante considerar el siguiente esquema:



La necesidad o problema identificado derivado del diagnóstico deberá estar definido en el marco de las prioridades del desarrollo establecidas en el PMD o en sus programas sectoriales.

Es importante plantear adecuadamente el problema identificado como por ejemplo:

- Los alumnos de nuevo ingreso muestran un alto nivel de deserción al término de cada ciclo escolar.
- Las unidades económicas rurales tienen una baja productividad.
- Limitada vinculación de la producción científica y las prioridades de desarrollo productivo y social del estado.

**Utilidad de los resultados del diagnóstico.** Se deberá considerar que los resultados del diagnóstico sirvan como insumo para definir los indicadores que se incluirán en el PMD, y que determinarán la línea base de los mismos.

### Participación social en la planeación

*Las Juntas Ciudadanas podrán emitir opiniones sobre los objetivos, metas e indicadores que se establezcan en el Plan Rector, Plan Estatal y planes municipales, con el objetivo de*

que se reorienten las acciones de gobierno hacia los intereses públicos que identifique la ciudadanía. Así se establece en el artículo 37 de la LEP.

Derivado de lo anterior la consulta pública deberá de ser un elemento esencial en la elaboración del diagnóstico, para dar cumplimiento a este elemento debemos de identificar plenamente los principales actores y consultar con ellos las problemáticas a atender mediante foros de consulta ciudadana. En este sentido las secretarías, dependencias y entidades beberán de implementar las estrategias necesarias para conocer las problemáticas que se tienen en la población en el sector de su competencia, ello implicará realizar foros regionales, temáticos, institucionales o en su caso sistemas informáticos.

### Ejes de gobierno del Plan Municipal de Desarrollo

Como resultado del análisis estadístico y de consulta ciudadana, se realizará la construcción de los ejes de gobierno, mismos que tendrán la finalidad de representar los campos en los que la administración municipal enfocará sus esfuerzos para dar solución a la mayor cantidad de problemas detectados durante el proceso del diagnóstico municipal.

Las prioridades del desarrollo integral del municipio quedan reflejadas en los ejes de gobierno.

La alineación del Plan Municipal de Desarrollo con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo permitirá verificar que las acciones que se llevarán a cabo durante la administración municipal conllevan al cumplimiento de objetivos de los tres órdenes de gobierno en su ámbito de competencia.

### Consideraciones para elaborar el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030



### Ejes Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030:

- 1.- Seguridad, Justicia y Construcción de Paz.
- 2.- Economía para el Bienestar.
- 3.- Bienestar para el pueblo.
- 4.- Vida y medio ambiente.
- 5.- Gobierno democrático y al servicio del pueblo.

Ejemplo de alineación Plan Estatal de Desarrollo con Plan Nacional de Desarrollo:

EJE RECTOR 1: SEGURIDAD, JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ			
Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030		Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030	
Eje General	Repúblicas	Compromisos del Gobierno	Objetivo Estratégico
Gobernanza con justicia y participación ciudadana	14 . República segura y con justicia	Fortalecimiento de la paz y la seguridad con: Atención a las causas, Inteligencia e investigación, Fortalecimiento de la Guardia Nacional y; Coordinación con estados, municipios y fiscalías.	1.1 Garantizar la seguridad pública y la protección de los habitantes con la colaboración entre la comunidad y las autoridades para construir un entorno seguro, garantizando el respeto a los derechos humanos.
Gobernanza con justicia y participación ciudadana	2 . República democrática, justa, honesta, libre, participativa y responsable	Respeto a todos los derechos y combate a la discriminación.	1.2 Reconocer, garantizar y promover los derechos de las víctimas del delito y de violaciones a derechos humanos, en especial el derecho a la asistencia, protección, atención, verdad, justicia, reparación integral, restitución de sus derechos violados, debida diligencia, para asegurar la reparación integral con un enfoque diferencial y transformador.
	14 . República segura y con justicia	-Fortalecimiento de la paz y la seguridad con: Atención a las causas, Inteligencia e investigación, Fortalecimiento de la Guardia Nacional y; Coordinación con estados, municipios y fiscalías.	
Gobernanza con justicia y participación ciudadana	2 . República democrática, justa, honesta, libre, participativa y responsable	Respeto a todas las libertades. Respeto a todos los derechos y combate a la discriminación. Gobierno honesto, sin nepotismo.	1.3 Desarrollar estrategias integrales que faciliten la localización de personas desaparecidas, brindando apoyo a sus familias y contribuyendo a la investigación de estos casos en el Estado de Morelos.
Gobernanza con justicia y participación ciudadana	14 . República segura y con justicia	Fortalecimiento de la paz y la seguridad con: Atención a las causas, Inteligencia e investigación, Fortalecimiento de la Guardia Nacional y; Coordinación con estados, municipios y fiscalías.	1.4 Garantizar el derecho a la defensa en materia penal y el acceso a la justicia a la población que más lo necesita, que habita o transita en el Estado y que esté involucrada en la comisión de un delito o conducta antisocial.
Gobernanza con justicia y participación ciudadana	2 . República democrática, justa, honesta, libre, participativa y responsable	Respeto a todos los derechos y combate a la discriminación.	1.5 Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos al pueblo morelense para erradicar la discriminación y la violencia hacia las personas que requieren atención prioritaria



## Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción

### *Objetivos estratégicos*

Una vez definida la misión y visión, realizado el diagnóstico en términos del análisis de los problemas que plantea la realidad objeto de acción de la entidad, y considerando los grupos de interés que inciden directa e indirectamente en la naturaleza de la problemática o situación a resolver, es procedente iniciar con la formulación de los objetivos estratégicos. Estos objetivos dan respuesta institucional a lo detectado en el diagnóstico.

En ese sentido, el diagnóstico plantea una situación particular que constituye los desafíos o retos que deberán afrontarse mediante la formulación de los objetivos estratégicos, y específicamente con las estrategias y líneas de acción que se traducirán operativamente en los diversos programas sectoriales y especiales de la Administración Pública Municipal.

El objetivo estratégico de una organización expresa el estado o situación deseable que se espera lograr en un plazo determinado para cumplir con la tarea encomendada y asumida a su vez, en su declaración de misión.

Los objetivos establecen aquello que la entidad u organismo quiere lograr y dará pauta a determinar posteriormente las estrategias o medios para su realización.

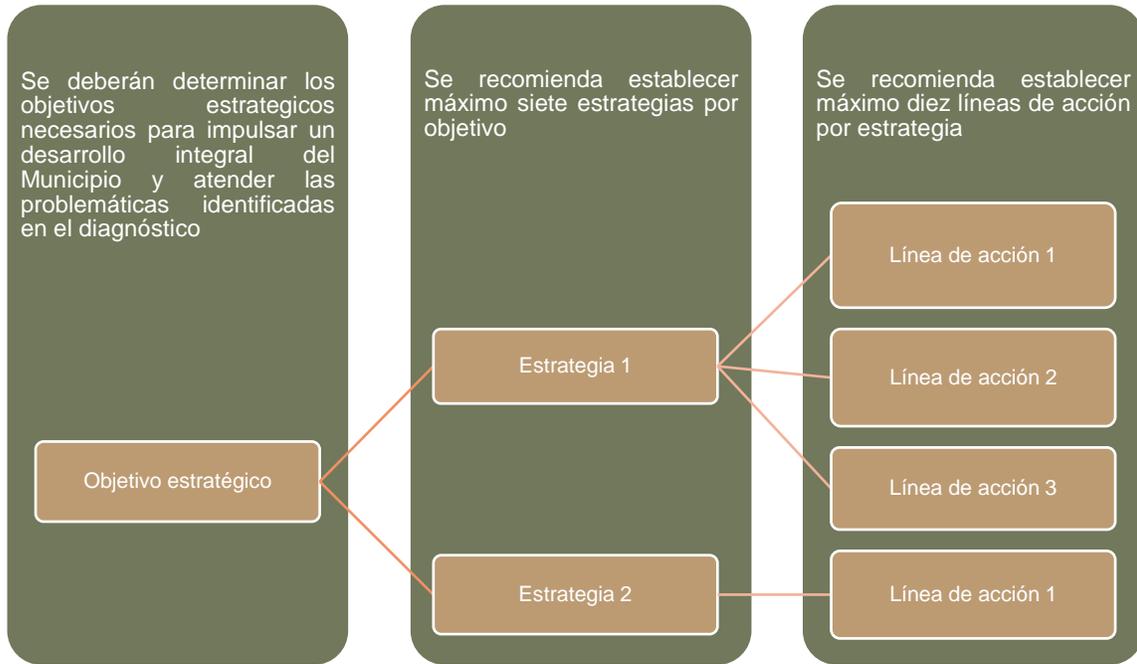
Características de los objetivos estratégicos:

- ✓ Son objetivos de mediano y largo plazo.
- ✓ Están vinculados directamente con la misión.
- ✓ Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado.
- ✓ Constituyen insumos para establecer las estrategias y líneas de acción preferentes que se instrumentarán (implementación de políticas).

En la determinación de los **objetivos estratégicos** es importante tomar en consideración que éstos deberán:

1. Tener una declaración clara de resultados. Es decir, un objetivo no es igual que un tema, por ejemplo: un objetivo no será “medio ambiente” sino “reducir las emisiones de carbono en zonas urbanas”.
2. Ser de largo plazo y perdurable en el tiempo.
3. Ser susceptibles de medición.
4. Incluir su población potencial o área de enfoque.
5. Reflejar el impacto de acuerdo con las atribuciones de las dependencias y entidades que contribuyan en su implementación.

Al igual que sucede con la alineación entre elementos de planeación, los objetivos, estrategias y líneas de acción también deben tener coherencia entre sí, de modo que al implementar las líneas de acción se cumpla con las estrategias y las estrategias en su conjunto conlleven al cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos. Lo anterior puede esquematizarse de la siguiente forma:



El cómo construir un objetivo, es tan importante ya que éstos establecen los logros o propósitos que tenemos planeado alcanzar. Para ello, en la siguiente figura se visualizan los componentes para elaborar un objetivo estratégico.



Para que un objetivo represente correctamente un resultado, debe reflejar la solución del problema público identificado en el diagnóstico.

### Estrategias

Las estrategias son las acciones globales, de carácter tanto temporal como permanente, que se desarrollan para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo; es decir, son los caminos, vías o enfoques posibles para el logro de los objetivos. En ese sentido, la estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre las acciones a emprender y recursos a movilizar que se realizan para dar respuesta a una problemática planteada; asimismo, las estrategias buscan producir cambios deliberados en la realidad para alcanzar los objetivos planteados.

### Líneas de acción

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción.

Las actividades son todas las tareas y operaciones específicas posibles y viables de realizar para cumplir o satisfacer la acción correspondiente, es decir el que y como se hará en detalle para cumplir con la acción. Para cada acción le corresponde un número variable de actividades según lo exija el caso.

Ejemplo para llevar a cabo la determinación de los objetivos, estrategias y líneas de acción con base a una redacción y alineación coherente.

Descripción	Objetivo
Resultado o impacto positivo Verbo en infinitivo	Incrementar
Beneficios <i>Máximo 20 palabras</i>	Incrementar la creación de empleos formales, calificados y bien remunerados para beneficio de la Población Económicamente Activa.
Justificación de la relevancia de cada objetivo <i>Máximo 250 palabras</i>	Las pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de empleo, por lo que es necesario mejorar el financiamiento y la capacitación que recibe este sector para aumentar la generación de empleos.

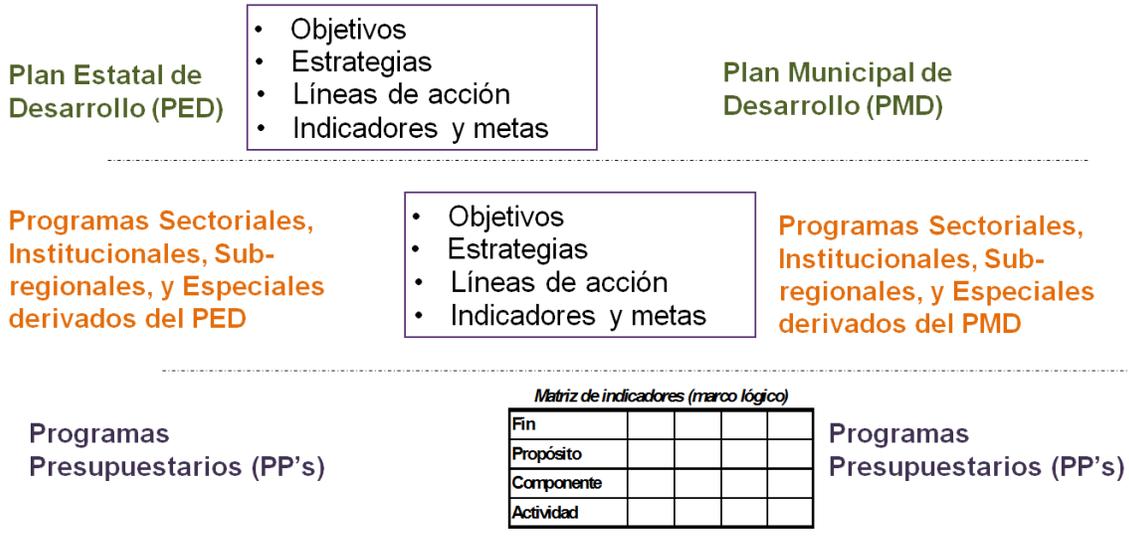
Descripción	Estrategias
Conjunto de acciones que se refleja de manera integral para el logro de un objetivo. <i>Máximo 20 palabras</i>	Ampliar el acceso a financiamiento para las pequeñas y medianas empresas.

Descripción	Líneas de acción
Reflejan las actividades prioritarias y concretas de las dependencias y entidades. <i>Máximo 20 palabras</i>	1) Otorgar financiamientos a las pequeñas y medianas empresas. 2) Agilizar los trámites para la obtención de financiamiento a pequeñas y medianas empresas.



Es importante mencionar que los objetivos, estrategias y líneas de acción deben estar vinculadas a los programas derivados del Plan Municipal, la vinculación de diseño es vertical de arriba hacia abajo y para el seguimiento es una vinculación vertical de abajo hacia arriba:

## CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Es muy importante tener presente que las dependencias deberán incluir los objetivos sectoriales y sus indicadores en el nivel de Fin de las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios.

La alineación a los instrumentos de planeación nacionales, estatales y municipales muestra el esquema de contribución y unión de esfuerzos para alcanzar el desarrollo, esto a través del PND, el cual establece los principios y la orientación de cómo llevar a cabo las estrategias para buscar el desarrollo del país; en el siguiente nivel y en concordancia al PND, se encuentra el PED y los programas regionales que de él derivan, mismos que centran sus esfuerzos en atender las necesidades específicas de la entidad federativa; y en armonía a estos, están los PMD que marcan las directrices de la planeación del desarrollo al nivel local, los cuales adquieren una dimensión aún más específica con base en las necesidades particulares de los municipios y las regiones.

El PMD además de plasmar la visión de gobierno municipal y establecer un plan de acción específico, a través de los objetivos, estrategias y líneas de acción, también contribuye al desarrollo en las regiones y a su vez, al desarrollo del estado.

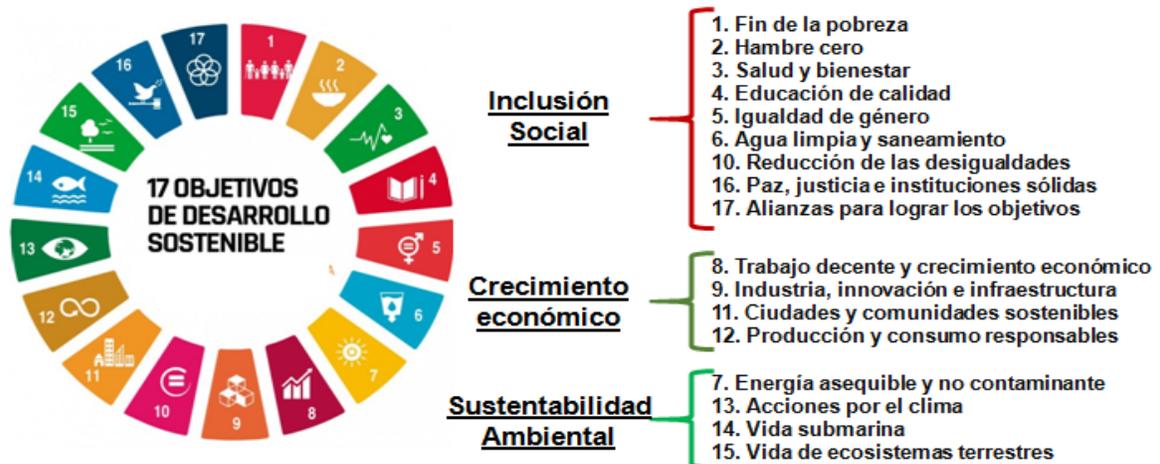
## Alineación de objetivos y estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En estos 17 objetivos se enmarcan los desafíos que el país, el estado o municipio pueden abordar frente a las tres dimensiones de desarrollo sostenible.



FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.

A continuación se presentan los 17 objetivos de desarrollo sostenible agrupados en las tres dimensiones de desarrollo sostenible.



A nivel objetivo estratégico



Se debe identificar el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) al cual está vinculado cada objetivo del Plan, tomando en cuenta si el objetivo estratégico promueve directamente la atención de algún ODS a través de la población o área de enfoque objetivo atendida.

La estructura para plasmar la alineación es primero la etiqueta “Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:” y en el siguiente renglón el número del ODS vinculado, si son varios objetivos a los que se contribuye se deben separar mediante una “,” como se muestra a continuación:

Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:  
16, 17

A nivel de estrategia

Se debe identificar la meta o submeta del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) al cual está vinculado el objetivo estratégico del Plan, tomando en cuenta si la estrategia como consecuencia de sus acciones atiende directamente alguna meta o submeta del ODS.

La estructura para plasmar la alineación es primero la etiqueta “Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:” y en el siguiente renglón la clave de la meta (s) o submeta (s) vinculada (s) como se muestra a continuación:

Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:  
16.1, 17.1

## Programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo

Para contribuir al logro de los objetivos determinados en el PMD, las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal se auxiliarán de programas sectoriales, institucionales, sub-regionales y especiales.

Así la LEP determina lo siguiente:

- Los **programas sectoriales** se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan Estatal y tomarán en cuenta las contenidas en los Planes Municipales. Especificarán los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo de que se trate. Asimismo contendrán estimaciones de recursos y determinaciones sobre instrumentos, los responsables de su ejecución y un mecanismo de seguimiento basado en indicadores de impacto o resultado para los objetivos generales.
- Los **programas institucionales** que deban elaborar las entidades, paraestatales y para-municipales, se sujetarán a las previsiones contenidas en los planes y en el programa sectorial correspondiente. Las entidades, al elaborar sus programas

institucionales, se ajustarán, en lo conducente, a la Ley que regule su organización y funcionamiento.

- Los **programas sub-regionales** se referirán a las zonas que se consideren prioritarias o estratégicas, tanto en lo que atañe al Municipio como al Estado, en función de los objetivos generales fijados en el Plan Estatal o Municipal.
- Los **programas especiales** se referirán a las prioridades del desarrollo integral del Estado fijados en el Plan Estatal o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras del sector.

## Mecanismos de seguimiento y evaluación

El proceso de planeación estatal y la definición de los objetivos y estrategias de desarrollo son el punto de partida de la gestión pública que da sustento a las decisiones de programación y presupuesto público, al tiempo que conecta y entrelaza los mecanismos de seguimiento y evaluación de las funciones y acciones de gobierno. En este sentido, el proceso de planeación requiere de la continua revisión de los avances de las acciones definidas, y con base en ello, tomar decisiones sobre las acciones a realizar para darle continuidad al logro de los objetivos del PMD.

Es así que en la Ley Estatal de Planeación en su artículo \*6, menciona lo siguiente:

*“La persona Titular del Poder Ejecutivo Estatal remitirá al Congreso del Estado, en el primer cuatrimestre del primer año de ejercicio constitucional, para su examen y opinión el Plan Estatal de Desarrollo y los criterios que sirvieron de base para su formulación en los términos que establece la Ley.*

*Asimismo, deberá remitir anualmente a dicho Congreso del Estado, un informe de seguimiento del avance del Plan Estatal de Desarrollo, a través del informe anual de gobierno. Adicionalmente, de forma semestral se publicará una evaluación del avance del Plan Estatal de Desarrollo.”*

El seguimiento y la evaluación son procesos que se articulan de manera integral con la planeación; de tal forma que al medir el avance en el logro de los resultados y monitorear permanentemente los procesos y actividades del sector público, es posible conocer la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos fijados por la Administración Pública Estatal, mejorar los instrumentos de política pública y alcanzar las metas programadas.

Ambos procesos intervienen en niveles y momentos distintos, aunque estrechamente vinculados. El seguimiento se enfatiza en el corto plazo, durante la ejecución de los programas, en cómo se está haciendo y si las acciones llevadas a cabo se están dirigiendo a obtener los resultados esperados. Por otro lado, la evaluación se enfoca al cumplimiento de metas, una vez que ha concluido el periodo de operación, así como la eficacia y eficiencia de los procesos para alcanzarlas.

Para dar atención a lo establecido en la Ley Estatal de Planeación será fundamental que nuestros indicadores y sus metas definidas en el PMD, nos brinden la información necesaria para poder dar el seguimiento y la evaluación a éstos, y los cuales nos indiquen el grado

de cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. En esta etapa es donde los indicadores serán un insumo fundamental pues con ellos establecimos los parámetros (metas) que nos ayudan a realizar el seguimiento y evaluación de nuestra gestión pública.

La transparencia, según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2000, p. 44), se refiere a «un entorno en que los objetivos nacionales, el marco institucional, legal y económico, las políticas monetarias y financieras, y la forma en que las agencias rinden cuentas, se proporcionan al público de una manera comprensible, accesible y oportuna».

Ante esta declaratoria, es primordial que el PMD y sus avances sean públicos, de modo que cualquier interesado pueda conocer cuáles son los objetivos y resultados en el logro de las metas estatales. Por ello, los instrumentos de seguimiento y evaluación del PMD deberán ser públicos así como los logros obtenidos de conformidad con los objetivos, indicadores y sus metas definidas.

### Selección de indicadores

Al elegir indicadores, se deberá considerar lo siguiente:

1. Priorizar tener buenos indicadores, en oposición a tener más indicadores. Es decir, es preferible tener **indicadores que midan resultados** que insumos.
2. Estimar el **tiempo de cumplimiento** razonable para permitir que los resultados sean perceptibles.
3. Tener una **estimación realista** sobre las áreas en las cuales pueden tener impacto los resultados.

Cada objetivo del programa deberá contener al menos un indicador, que son la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros de los objetivos.

Estos indicadores se vinculan con los establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Para cada indicador generado se debe llenar la ficha técnica del indicador, que se anexa en formato de Excel, como lo muestra la siguiente figura:



Ficha técnica del indicador							
Dependencia responsable del indicador:							
Unidad (es) responsable (s) del indicador:							
Clave y nombre del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo:				Clave y nombre del objetivo del programa:			
Datos del indicador							
Nombre del indicador:				Identificación del indicador:			
				Tipo del indicador:			
Dimensión a medir:				Definición:			
Método de cálculo:				Unidad de medida:			
Desagregación geográfica:				Frecuencia de medición:			
Características del indicador							
Claro	Relevante	Económico	Medible		Adecuado	Aporte marginal	
Determinación de metas							
Línea base			Meta				
Valor	Año	Periodo	Valor	Año	Periodo		
Comportamiento del indicador hacia la meta			Parámetros de semaforización				
			Verde		Amarillo	Rojo	
Factibilidad			Cumplimiento de metas del 80% al 100% o defases menores o iguales al 120%		Cumplimientos de metas del 70% al 79% o defases por arriba del 120% y menores al 130%	Cumplimientos de metas menores a 70% o defases por arriba del 130%	
Programación de la meta por año							
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Observaciones
Avance							
Metadatos							
Variable 1							
Nombre:							
Descripción de la variable:							
Unidad de medida:							
Fuente de información:							
Frecuencia:							
Desagregación geográfica:							
Método de recopilación de datos:							
Fecha de disponibilidad de la información:							
Dirección URL del dato:							
Variable 2							
Nombre:							
Descripción de la variable:							
Unidad de medida:							
Fuente de información:							
Frecuencia:							
Desagregación geográfica:							
Método de recopilación de datos:							
Fecha de disponibilidad de la información:							
Dirección URL del dato:							



A continuación se describe cada uno de los campos de la ficha del indicador:

**Dependencia responsable del indicador**

El nombre de la dependencia responsable del indicador contenido en el programa.

**Responsable del indicador**

Nombre del área responsable del seguimiento del indicador.

**Clave del objetivo del programa**

Es la clave del objetivo del programa derivado del Plan Estatal de Desarrollo al que se le asignará el indicador.

**Clave del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo vinculado**

Es la clave del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo con el que está directamente relacionado el objetivo del programa.

**Nombre del indicador**

El indicador se identificará con un nombre que exprese lo que se desea medir, el nombre debe ser claro y entendible, sin que sea una definición; no deberá incluir verbos ni contendrá la fórmula o algoritmo de su cálculo.

Ejemplo.

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas
Promedio	de inspecciones realizadas
Tasa	de deserción de la educación media superior
Índice	de Desarrollo Humano

**Identificación del indicador**

La clave de identificación del indicador estará formada por la siguiente estructura:

Iniciales del tipo de programa (**PMD**= Plan municipal de desarrollo, **PS**=programa sectorial, **PI**= programa institucional, **PSR**= programa subregional, **PE**= programa especial).

Iniciales de la Secretaría u organismo responsable.

Iniciales del área responsable a nivel Dirección General.

Iniciales del área responsable a nivel Dirección de Área, cuando así se requiera.

Número de objetivo del programa.

Número consecutivo del indicador, del 1 a la n dentro del programa.



Ejemplo:

Para el objetivo 1.

Plan estatal de desarrollo-Secretaría de Hacienda-Dirección General de Gestión para Resultados-1-1

**PED-SH-DGGPR-1-1**

**PED-SH- DGGPR -1-2**

.

.

**PED -SH- DGGPR -1-n**

Para el objetivo 2.

**PED -SH- DGGPR -2-1**

### **Tipo de indicador**

Estratégico.- Dan cuenta del objetivo a nivel de Fin y de Propósito del Programa: miden el impacto del programa y la situación de los beneficiarios gracias a los bienes y servicios que recibió del Programa.

Gestión.- Miden los bienes y/o servicios producidos y entregados a la población objetivo por el Programa (componentes), y los resultados de las actividades clave para la producción de los bienes y/o servicios (actividades).

### **Dimensión a medir**

Según el aspecto del logro de los objetivos a medir, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
<b>Eficacia</b>	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del programa, la cobertura de los productos del programa, y que grupo en específico de la población objetivo del programa se está atendiendo en un periodo específico de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación porcentual en la cantidad de enfermedades provocadas por el consumo de agua contaminada.</li> <li>Porcentaje de empresas que incrementan su productividad por encima del 5%.</li> <li>Porcentaje de alumnos de bajos ingresos que obtienen becas académicas.</li> </ul>	Fin Propósito Componente Actividad
<b>Eficiencia</b>	Relaciona el uso de los recursos (humanos, financieros y materiales) disponibles para la organización con respecto a los productos derivados de la acción del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo medio anual de las vacunas utilizadas en las campañas de salud.</li> <li>Costo operativo por alumno capacitado a distancia.</li> <li>Número de beneficiarios atendidos por funcionarios en ventanillas.</li> </ul>	Propósito Componente Actividad
<b>Calidad</b>	Mide un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios. En general se contrasta su medición con respecto a estándares previamente establecidos. También pueden medir: oportunidad, facilidad de acceso, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de beneficiarios que califican satisfactoriamente los servicios públicos provistos por un programa.</li> <li>Porcentaje de proyectos apoyados oportunamente.</li> <li>Promedio de satisfacción del servicio de comercialización.</li> </ul>	Componente
<b>Economía</b>	Mide cuán adecuadamente son administrados los recursos que se utilizan para la producción de bienes y servicios del programa. Es decir, mide la capacidad de la organización que implementa el programa para movilizar, generar o recuperar los recursos financieros disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje del costo del pasaje que es subsidiado.</li> <li>Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo.</li> <li>Porcentaje de recuperación de los créditos otorgados por el programa.</li> </ul>	Componente Actividad

### Método de cálculo

Es la expresión algebraica que explica la forma en que se relacionan las variables establecidas para la medición del indicador. Se deberán emplear símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas en vez de palabras.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Método de calculo
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	(Número de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas/Total de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada registradas) x 100
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	((Jóvenes estudiantes que concluyeron su educación media superior en el t)/Jóvenes estudiantes que ingresaron a la educación media superior en el año t-3)) x 100
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, Educación e Ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo

### Unidad de medida

Es la forma concreta en que se quiere expresar el resultado del indicador. La unidad de medida deberá corresponder con la fórmula del indicador y con los valores expresados en la línea base y la meta.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Resultado
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	80%
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	2%
Índice de Desarrollo Humano	Índice	0.045

### Frecuencia de medición

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador. La frecuencia de medición mínima a utilizarse es mensual, es decir no realizar reportes por debajo de mensual, asimismo se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:

- Indicadores de Fin: Periodicidad máxima SEXENAL, este tipo de indicadores también pueden ser de medición trianual, anual o semestral.
- Indicadores de Propósito: Periodicidad máxima de preferencia ANUAL, también pueden ser de tipo semestral.
- Indicadores de Componente: Periodicidad máxima SEMESTRAL, también pueden ser de tipo trimestral, bimestral o mensual.
- Indicadores de Actividad: Periodicidad máxima TRIMESTRAL, también pueden ser de tipo bimestral o mensual.

Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que en el año que corresponda (año de línea base más dos, si es bienal;

año de línea base más tres, si es trienal; año de línea base más cinco si es quinquenal) se determinen metas y establezcan calendarios.

Se describen las siguientes preguntas orientadoras para determinar la frecuencia de medición del indicador.



### **Desagregación geográfica**

La desagregación indica el nivel territorial que representa el indicador, esta puede tomar los valores de nacional, estatal o municipal.

### **Características del indicador**

Ante la necesidad de contar con indicadores oportunos y confiables para conocer el avance de los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo, es recomendable aplicar los criterios CREMAA para definir nuestros indicadores, ya que estos son un insumo fundamental para el seguimiento y control:

- Claro**
  - Los indicadores deben ser precisos e inequívocos; es decir, de fácil interpretación.
- Relevante**
  - Deben reflejar una dimensión importante del logro del objetivo, debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
- Económico**
  - Que la información que proporcione sea necesaria y esté disponible a un costo razonable.
- Monitoreable**
  - Deben poder sujetarse a una comprobación independiente; es decir, verificarse por terceros.
- Adecuado**
  - Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
- Aportación marginal**
  - Que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el que se elija, deberá proveer información adicional en comparación con los otros propuestos.

La respuesta toma los posibles valores de Si o No.

En la siguiente figura se presentan los criterios de evaluación integral de un indicador.

<b>Formulación del indicador</b>	<b>CREMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro</li> <li>• Relevante</li> <li>• Económico</li> <li>• Medible</li> <li>• Adecuado</li> </ul>
<b>Definición de metas</b>	<b>SMART</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Específico</li> <li>• Medible</li> <li>• Realizable</li> <li>• Relevante</li> <li>• Acotado en el tiempo</li> </ul>
<b>Calidad de fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de entrega</li> <li>• Metadatos</li> <li>• Datos</li> </ul>

## Línea base

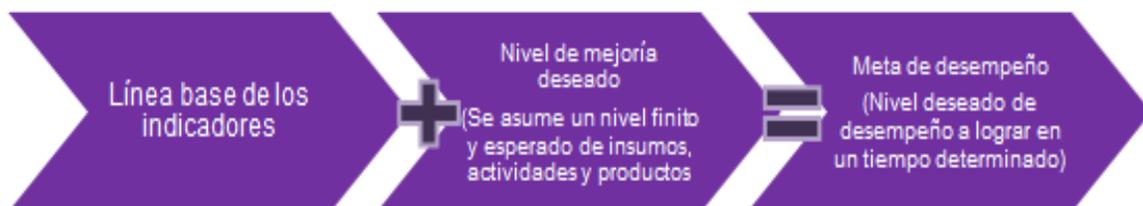
La línea base es el valor que fija un indicador como punto de partida para evaluar y dar seguimiento a un objetivo, es decir, este valor es un punto de referencia que permite brindar información respecto de la situación inicial del indicador.

El registro del valor de la línea base y del año al que corresponda esa medición, es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible.

- Valor, es el valor que se establece como punto de partida y que servirá de referencia para evaluar la evolución del indicador, hacia el cumplimiento de la meta, a través del tiempo.
- Año de referencia de la línea base.
- Periodo, es el espacio de tiempo que se utiliza para comparar los avances, este puede ser anual, semestral o trimestral, es importante mencionar que este periodo debe ser igual al periodo de la meta para poder ser comparables los avances.

## Meta

Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Las metas deben ser cuantificables, orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional y estar directamente relacionadas con el objetivo, a su vez deben ser factibles de alcanzar tomando en cuenta los recursos y limitantes de plazos y de recursos tanto sociales como económicos. Para definir las metas se sugiere considerar lo siguiente:



Ejemplo en la definición de metas.

Objetivo	Indicador	Meta (atributos)		
		Cantidad	Calidad	Tiempo
Incrementar el rendimiento de arroz en pequeños agricultores	Porcentaje de rendimiento promedio de arroz en pequeños agricultores	1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40%	1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% manteniendo la misma calidad de la cosecha de 2013	Entre febrero de 2016 y febrero de 2017, 1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% manteniendo la misma calidad de la cosecha de 2015

Para la definición de metas se deben utilizar los criterios SMART (Specific, Medurable, Achievable, Realistic, Time-Bound), específica, medible, alcanzable, realista y acotada en el tiempo.

Las metas se definirán para cada indicador para el corto, mediano o largo plazo, según corresponda conforme a los recursos y conforme a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector o tema especial o Región, se alinearán con las del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030.

### Comportamiento del indicador (sentido del indicador).

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: porcentaje de población atendida con servicios básicos, porcentaje de estudiantes con beca, etc.

- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, tasas de natalidad, índice de delincuencia, tiempo de espera de un servicio, costo promedio de un bien, etc.



Si la meta del indicador es constante, de igual forma se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

## Factibilidad

Un indicador es factible técnicamente cuando la estructura del método de cálculo y los medios de verificación usados para su construcción son tales que el indicador puede ser estimado de manera efectiva con los recursos (humanos, financieros, materiales, de información, entre otros) con que cuenta el programa. Esto implica, además, que el indicador no tenga sesgos metodológicos en su estimación que puedan ocasionar que no proporcione la información que se pretende obtener con su estimación.

Los valores de la respuesta puede ser Si o No.

## Parámetros de semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar una evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde). El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Con riesgo (amarillo). El valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Crítico (rojo). El valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

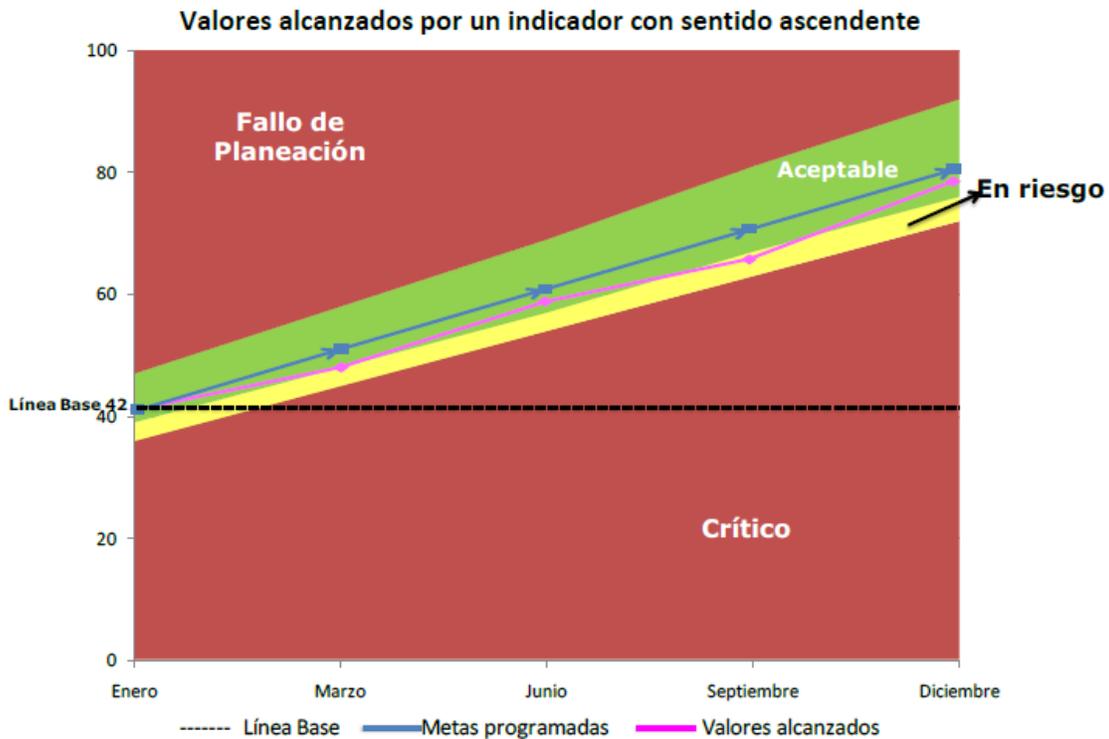
Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Para un indicador con sentido ascendente los parámetros son los siguientes:

Comportamiento **Aceptable** (verde) debe estar entre **-5%** y **+15%** de la meta.

Comportamiento **en riesgo** (amarillo) debe estar entre **-10%** y **-5%** de la meta.

Comportamiento **crítico** (rojo) debe estar por debajo del **10%** o por encima del **+15%** de la meta.

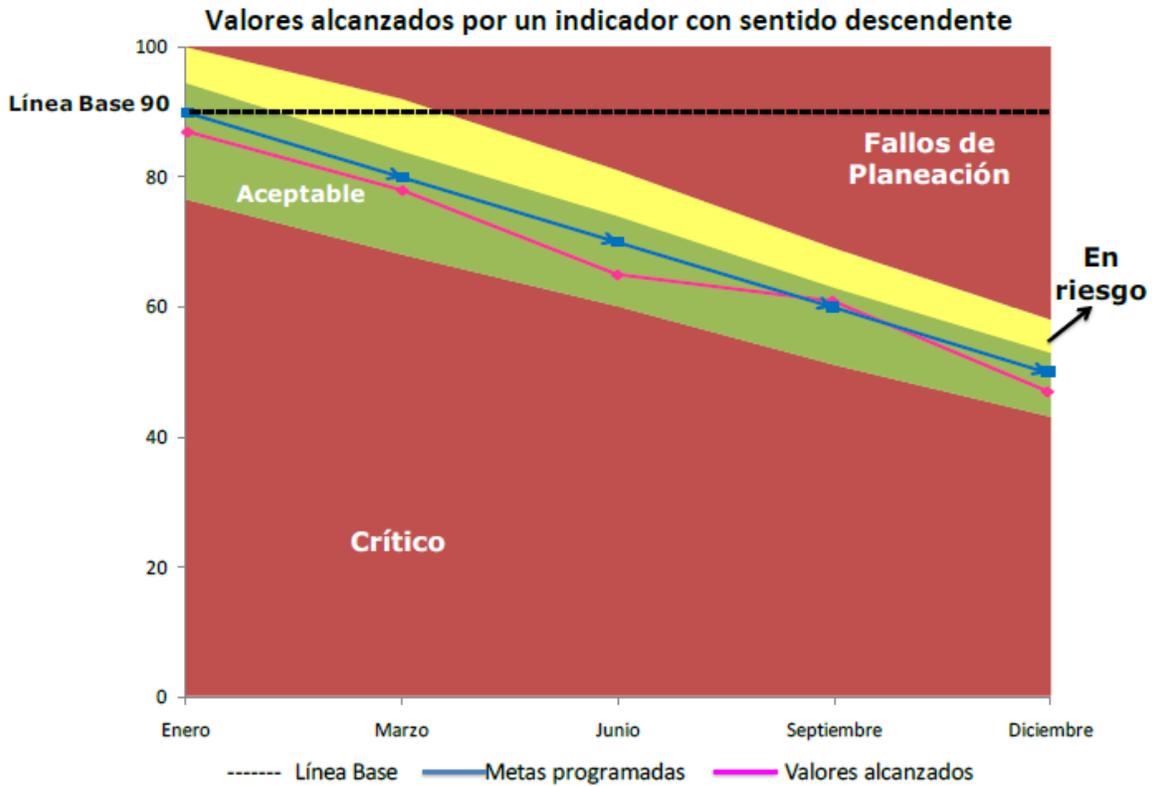


Para un indicador con sentido descendente los parámetros son los siguientes:

Comportamiento **Aceptable** (verde) debe estar entre **-15%** y **+5%** de la meta.

Comportamiento **en riesgo** (amarillo) debe estar entre **+5%** y **+15%** de la meta.

Comportamiento **crítico** (rojo) debe estar por debajo del **-15%** o por encima del **+15%** de la meta.



Las dependencias deberán determinar los parámetros de semaforización, los cuales deben ser expresados en términos del rango que se espera alcanzar respecto a la meta programada.

### Programación de la meta por año

Se establece el avance acumulado por año hasta alcanzar la meta programada de 2025 a 2030, esta meta debe coincidir con la meta anual planteada en los Programas Presupuestarios.

### Metadatos

Se debe documentar cada variable utilizada en la fórmula de cálculo del indicador.

- **Nombre**  
Es la expresión simbólica representativa de un elemento de la fórmula de cálculo.
- **Descripción de la variable**  
Es la descripción textual de la expresión simbólica utilizada.
- **Fuente de información**  
Es la dependencia oficial productora de los datos de la variable.
- **Unidad de medida**



Es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud.

### **Fuente de información**

Las fuentes de información son las instituciones que proveen los datos para estimar el indicador, en otras palabras son los responsables de la generación de los datos.

### **Frecuencia**

Es el periodo de tiempo con que se realiza la actualización de los datos, puede tomar los valores de mensual, anual, semestral, trimestral.

### **Desagregación geográfica**

La desagregación indica el nivel territorial que representa la variable, esta puede tomar los valores de nacional, estatal o municipal.

### **Método de recopilación de datos**

Es la forma que se utiliza para obtener la información, puede tomar los valores de consulta vía internet, por informes publicados, etc.

### **Fecha de disponibilidad de la información**

Fecha en la que se publican los datos actualizados de forma oficial.

### **Dirección URL del dato**

Es la dirección de internet donde se puede consultar y descargar la información.

Ejemplo:

Ficha técnica del indicador									
Dependencia responsable del indicador:	Secretaría de Hacienda								
Unidad (es) responsable (s) del indicador:	Dirección General de Gestión para Resultados								
Clave y nombre del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo:	5.8 Fortalecer la hacienda pública estatal para lograr un desarrollo sostenible, equitativo y viable en el estado, mejorando las condiciones económicas y sociales de la población.				Clave y nombre del objetivo del programa:	2.- Fortalecer la implantación y operación de la Gestión para Resultados (GpR) para la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, en beneficio de los ciudadanos y la sociedad.			
Datos del indicador									
Nombre del indicador:	Índice general de avance de Pbr-SED en el ámbito estatal				Identificación del indicador:	PS-SH-DGGPR-2-2			
					Tipo del indicador:	Estratégico			
Dimensión a medir:	Eficacia				Definición:	Este Indicador muestra el índice alcanzado por el Estado respecto a la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).			
Método de cálculo:	(Porcentaje Avance Ponderado en la Sección Pbr-SED) + (Porcentaje Avance Ponderado en la Sección Transparencia y Lenguaje Ciudadano) + (Porcentaje Avance Ponderado Sección Capacitación) + (Porcentaje Avance Ponderado Sección Adquisiciones) + (Porcentaje Avance Ponderado Sección Recursos Humanos) + (Porcentaje Avance Ponderado Sección Buenas Prácticas)				Unidad de medida:	Porcentaje			
Desagregación geográfica:	Estatal				Frecuencia de medición:	Anual			
Características del indicador									
Claro	Relevante	Económico	Medible	Adecuado	Aporte marginal				
Si	Si	Si	Si	Si	No				
Determinación de metas									
Línea base			Meta						
Valor	Año	Periodo	Valor	Año	Periodo				
91.3	2018	Enero-Diciembre	95	2024	Enero-Diciembre				
Comportamiento del indicador hacia la meta			Parámetros de semaforización						
Ascendente			Verde	Amarillo		Rojo			
Factibilidad	Si		Cumplimiento de metas del 80% al 100%		Cumplimientos de metas del 70% al 79%		Cumplimientos de metas menores a 70%		
Programación de la meta por año									
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Observaciones		
Avance	91.6	91.9	92.15	92.4	92.7	95	Es un indicador compuesto por 12 componentes, los		
Metadatos									
Variable 1									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado en la Sección Pbr-SED								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje de Avance Ponderado en la Sección Pbr-SED								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Anual								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								
Variable 2									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado en la Sección Transparencia y Lenguaje Ciudadano								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje de Avance Ponderado en la Sección Transparencia y Lenguaje Ciudadano								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Anual								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								
Variable 3									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado Sección Capacitación								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje Avance Ponderado en la Sección Capacitación								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Anual								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								
Variable 4									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado Sección Adquisiciones								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje de Avance Ponderado en la Sección Adquisiciones								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Semestral								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								
Variable 5									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado Sección Recursos Humanos								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje Avance Ponderado en la Sección Recursos Humanos								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Anual								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								
Variable 6									
Nombre:	Porcentaje de Avance Ponderado Sección Buenas Prácticas								
Descripción de la variable:	Mide el Porcentaje Avance Ponderado en la Sección Buenas Prácticas								
Unidad de medida:	Porcentaje								
Fuente de información:	Diagnóstico en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), Secretaría de Hacienda y Crédito Público.								
Frecuencia:	Anual								
Desagregación geográfica:	Estatal								
Método de recopilación de datos:	Consulta diagnóstico								
Fecha de disponibilidad de la	Anual								
Dirección URL del dato:	<a href="https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf">https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf</a>								



## Programas, proyectos o acciones de inversión

En este apartado se desglosan los programas, proyectos o acciones de inversión programadas a realizar durante el periodo de gobierno que contribuye al logro de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

Ejemplo:

Eje Rector 1				
Programa	Tipo de Obra	Asentamiento Humano (Colonia) o Localidad	Georreferenciación	
			Latitud	Longitud
Drenaje sanitario	Introducción de drenaje	Calle principal, Colonia La esperanza	18° 56' 50"	99°16'40"
Pavimentación	Pavimentación	Calle Bugambilias, Colonia 5 de mayo	18° 56' 43"	99°17'18"
Agua Potable	Construcción, rehabilitación de sistema o pozo en localidades con necesidad de agua potable	La independencia	18° 56' 50"	99°16'40"



# Contactos

Nombre y cargo	Responsables de integración	Correo electrónico	Teléfono
<b>Mirna Zavala Zuñiga</b> Secretaria de Hacienda del Poder Ejecutivo	Coordinadora General del COPLADEMOR	<a href="mailto:mirna.zavala@morelos.gob.mx">mirna.zavala@morelos.gob.mx</a> <a href="mailto:secretaria.hacienda@morelos.gob">secretaria.hacienda@morelos.gob</a>	7773292200 ext.1401 a 1405
<b>Lic. Freddy Esteban Congo Suárez</b> Titular de la Unidad de Planeación	Coordinador Operativo del COPLADEMOR	<a href="mailto:freddy.congo@morelos.gob.mx">freddy.congo@morelos.gob.mx</a>	7773189072
<b>Lic. Jose Luis Tellez Hernández</b> Director General de Planeación Participativa	Secretario Operativo del COPLADEMOR	<a href="mailto:jose.tellez@morelos.gob.mx">jose.tellez@morelos.gob.mx</a>	7773189072
<b>M.T.I Julio César López Luna</b> Coordinador de Información Estadística y Geográfica	Apoyo del Secretario Operativo del COPLADEMOR	<a href="mailto:julio.lopez@morelos.gob.mx">julio.lopez@morelos.gob.mx</a>	7773189072
<b>Amairani González Contreras</b> Subdirectora de Planeación	Apoyo del Secretario Operativo del COPLADEMOR	<a href="mailto:gonzalez.planeacionmor@gmail.com">gonzalez.planeacionmor@gmail.com</a>	7773189072