



# Guía para la Elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030

*El Plan*

*que nos une*



MORELOS

LA TIERRA QUE NOS UNE

GOBIERNO DEL ESTADO  
2024 - 2030

GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS





# Contenido

Introducción.....	4
Marco jurídico.....	5
Planeación.....	9
Planeación estratégica.....	9
Retos de la planeación.....	10
Etapas del proceso de planeación.....	10
Planeación estatal.....	11
Elementos que debe de contener el Plan Estatal de Desarrollo.....	11
Mensaje de la titular del Poder Ejecutivo.....	12
Introducción.....	12
Marco legal.....	12
Misión y visión.....	12
Participación democrática.....	14
Dinámica y transformación demográfica.....	15
Ejes Rectores.....	15
Elaboración del diagnóstico.....	16
Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción.....	18
Objetivos estratégicos.....	18
Estrategias.....	20
<b>Indicadores.....</b>	<b>23</b>
Criterios para la elección de indicadores.....	24
Elementos mínimos en la construcción de indicadores.....	24
Nombre del Indicador.....	25
Dimensiones de los indicadores.....	25
Definición del indicador.....	26
Método de cálculo.....	27
Unidad de medida.....	27
Frecuencia de medición.....	27
Línea base.....	28
Metas.....	28
Sentido del indicador.....	30
Parámetros de semaforización.....	30
Ejemplo de otras fórmulas de medición.....	32
<b>Programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo.....</b>	<b>34</b>
<b>Vinculación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....</b>	<b>35</b>





<b>Mecanismos de seguimiento y evaluación.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 1 Ficha técnica del Indicador .....</b>	<b>38</b>
<b>Criterios editoriales .....</b>	<b>38</b>





## 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 la presente guía metodológica con el propósito de facilitar la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 (PED).

La presente guía pretende fortalecer el proceso de elaboración, actualización, seguimiento y evaluación del PED, siendo éste el principal instrumento de planeación en el que se establecen las bases para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral de la entidad, 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.

Asimismo, esta guía 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

El marco jurídico que establece la formulación, actualización, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo en el estado de Morelos, es el siguiente:

- La **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos** en su artículo 70 fracción XXVI, menciona que son facultades del Gobernador del Estado, adoptar todas las medidas necesarias para la buena marcha de la administración estatal. Así mismo, conducir la planeación estatal del desarrollo económico y social del Estado y realizar las acciones conducentes a la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo.

De igual manera en el artículo 119 fracción III, refiere que 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.

- La **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado Libre y Soberano de Morelos**.

**Artículo 24.** A la Secretaría de Hacienda le corresponde ejercer las siguientes atribuciones:

XXV. Constituir y coordinar el funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática, promoviendo la participación de los sectores social y privado;

XXVI. Integrar al Plan Estatal de Desarrollo los programas, proyectos y actividades que de él se deriven, sean sectoriales e intersectoriales, programas presupuestarios, institucionales, regionales y especiales y cualquier otro programa que determine la Persona Titular del Poder Ejecutivo Estatal verificando, con la participación de la Administración Pública Estatal, que exista congruencia entre los mismos y el Plan Nacional de Desarrollo;

XXVII. Realizar la evaluación general de la gestión gubernamental en los términos previstos por el Sistema Estatal de Planeación Democrática;

- En la **Ley Estatal de Planeación**, se establece lo siguiente:

**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 \*4.** Es responsabilidad del Poder Ejecutivo Estatal y los Ayuntamientos, conducir la Planeación del Desarrollo Sostenible basándose en la participación ciudadana, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.

**Artículo \*6.** 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.

**Artículo \*13.** El Sistema Estatal es un mecanismo permanente de planeación integral, estratégica y participativa, a través del cual el Poder Ejecutivo Estatal, los Ayuntamientos y la sociedad civil organizada, establecen procesos para lograr el Desarrollo Sostenible de Morelos, en congruencia con lo dispuesto por los Artículos 21, 21 Bis, 21 Ter y Quinto Transitorio de la Ley de Planeación Federal.

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

- V. Integrar los programas que solicite la persona titular del Poder Ejecutivo Estatal, en cumplimiento de los objetivos y prioridades del Plan Estatal, con absoluto apego al Plan Rector;





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;

XIII. Procurar el cumplimiento de los objetivos y prioridades del Plan Rector contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo y de los Programas derivados de éste, en el ejercicio de sus atribuciones financieras, fiscales y crediticias;

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;

**Artículo \*18.** A las Secretarías y Dependencias de la Administración Pública Estatal, corresponde:

I. Intervenir en las materias que les competen en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo;

II. Coordinar el desempeño de las actividades, que en materia de planeación correspondan a las Entidades paraestatales que se agrupen en el sector que, conforme a las Leyes vigentes, determine la persona titular del Poder Ejecutivo Estatal;

**Artículo 25.** El COPLADEMOR es un órgano integrante del Sistema Estatal que tiene como función promover y coadyuvar en la formulación, actualización, instrumentación y evaluación del plan y programas estatales de desarrollo, conforme lo determine el reglamento respectivo, en el cual también se establecerá la estructura y funcionamiento.

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

I. En el ámbito estatal:

a) El Plan Estatal de Desarrollo, que es el instrumento de planeación del Poder Ejecutivo Estatal, elaborado por el IMOPLAN con la asesoría del Sistema Estatal, que precisará los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores, así como metas vinculadas a éstos;

- **Del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda.**

**Artículo 14.** La Persona Titular de la Secretaría, además de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica, cuenta con las que a continuación se señalan:

XVII. Establecer las bases de coordinación e implementación de la Gestión para Resultados, con la participación de las unidades de la Administración Pública Estatal, así como dar asesoría en esta materia a los Municipios, Organismos Públicos Autónomos, Poderes Legislativo y Judicial, cuando exista solicitud expresa de éstos;

XVIII. Proponer la instrumentación de la política de planeación estatal de desarrollo, tomando en consideración los convenios celebrados con la Federación, así como las disposiciones jurídicas relativas;

XIX. Coordinar la elaboración del informe de ejecución del Plan Estatal de Desarrollo y sus Programas y Proyectos, así como autorizar su contenido, evaluando la instrumentación de sus estrategias, el cumplimiento de sus objetivos y los efectos en el desarrollo económico y social del Estado;

XXXIX. Coordinar las actividades del COPLADEMOR;

**Artículo 22.** A la persona Titular de la Unidad de Planeación le corresponden las atribuciones específicas siguientes:

I. Elaborar actualizar, dar seguimiento y evaluar el Plan Rector, el Plan Estatal de Desarrollo, y sus programas, en coordinación con las unidades administrativas competentes y con la participación de los sectores público, social y privado, en cumplimiento y bajo los términos que establece la Ley de Planeación para el Estado de Morelos y demás Normativa;

II. Proyectar e instrumentar las actividades de planeación del desarrollo estatal;

III. Proyectar la planeación regional en el Estado con la participación que corresponde a los gobiernos municipales, en términos de la Normativa;





X. Propiciar la participación de las unidades de la Administración Pública Estatal, así como de los diversos sectores de la sociedad, para coadyuvar en la elaboración y, en su caso, actualización del Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de éste se deriven, considerando las previsiones del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas que formule el sector público federal, así como la congruencia y alineamiento que deben guardar entre sí;

## 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 a la Planeación Estatal del Desarrollo como la ordenación racional y sistemática, a corto, mediano y largo plazo de acciones en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social y política y cultural que corresponde al Poder Ejecutivo Estatal y a los ayuntamientos, de acuerdo con las normas, principios y objetivos establecidos por las Constituciones Federal y Estatal, y las demás leyes relativas.

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 sobre el desarrollo integral de la Entidad”*.

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:



## Planeación estatal

La planeación estatal tiene tres grandes niveles:



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

El artículo 25 de la Ley Estatal de Planeación establece:

“El Plan Estatal de Desarrollo precisará los **objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores así como metas vinculadas a éstos**, además de las prioridades del Desarrollo Integral del Estado, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución: **establecerá un mecanismo de seguimiento basado en indicadores de impacto o resultado para los objetivos generales**; establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y municipal, sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social y se regirá el contenido de los programas que generen en el Sistema Estatal de Planeación Democrática.”

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

- Mensaje del titular del Poder Ejecutivo.
- Introducción
- Marco normativo.
- Misión y visión.
- Diagnóstico.
- Objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción.
- Indicadores.
- Programas derivados del PED
- Vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible 2030.
- Mecanismos de evaluación.





## Mensaje de la titular del Poder Ejecutivo

Formular el mensaje institucional de posicionamiento político de la Titular del Poder Ejecutivo, mediante el cual dé a conocer a la sociedad sobre el fin de la formulación y operación del Plan Estatal de Desarrollo (PED), 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 de la Entidad 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 PED, 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 PED.

## Introducción

Es el segundo apartado del contenido del Plan Estatal de Desarrollo, sin embargo, es pertinente realizarlo al final de todo el proceso de integración, una vez que se han abordado todos los tópicos del documento y teniendo claridad sobre los pasos que se siguieron para redactar dicho plan, los actores implicados y las estrategias que se implementarán para la resolución de los problemas identificados.

## Marco legal.

Se describe de manera general la normativa que rige la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo por parte del Gobierno del Estado de Morelos; por lo que se sugiere que se desarrolle en apego a lo descrito en cada ordenamiento. Con el objetivo de facilitar su lectura, es preferible que este apartado se presente de una forma sintética, ilustrativa y esquemática.

## 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.



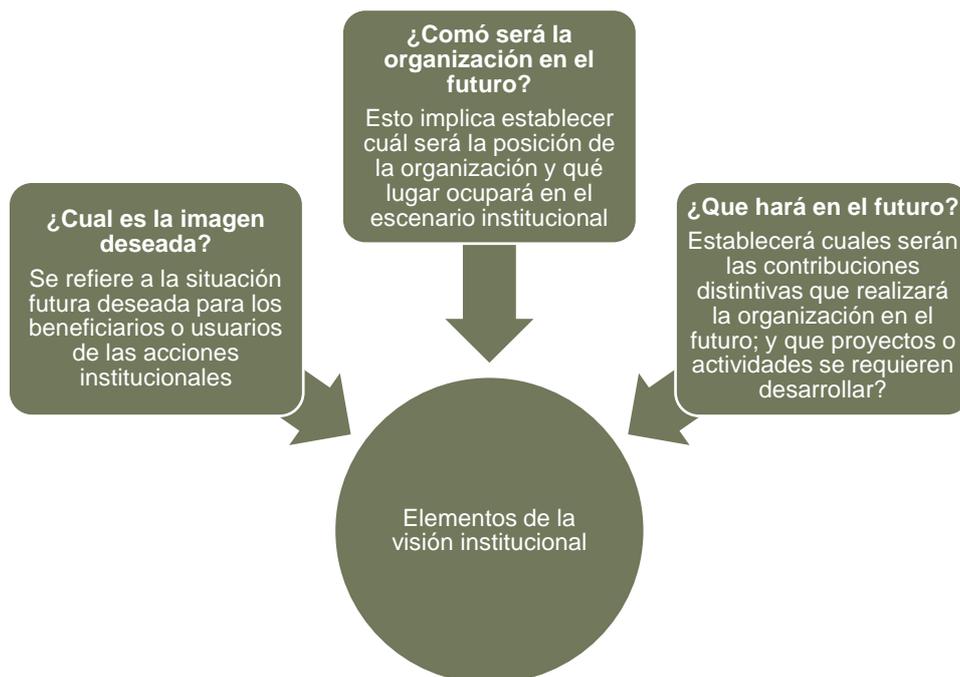
Los aspectos que necesariamente debe de contener la redacción de la misión son:



La misión de la institución deberá de estar alineada con el nivel inmediato superior es decir con el Plan Estatal de Desarrollo. 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:





## Participación democrática

La Participación ciudadana, en el desarrollo de las políticas públicas, es un elemento central, en tanto posibilita la opinión de los ciudadanos en las diferentes etapas de formulación, ejecución y evaluación de un Plan o Programa y generar acciones y políticas más efectivas y cercanas a las necesidades de la población. De igual forma, es un componente central de la visión y construcción de un mejor estado, puesto que, fomentándola también se fortalece la democracia a través de la corresponsabilidad de gobernar (GOBERNANZA).

De acuerdo a la Ley de Planeación estatal, establece que, es responsabilidad del Poder Ejecutivo Estatal y los Ayuntamientos, conducir la Planeación del Desarrollo Sostenible basándose en la participación ciudadana.

La participación democrática se realiza a través de foros de consulta regional, distribuidos en las 7 regiones estratégicas en que se divide el estado.



Dentro del Sistema Estatal de Planeación Democrática tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones y éstas se tomen en cuenta para la elaboración, actualización y ejecución del Plan Estatal, de los Planes Municipales y de los programas a que se refiere la Ley de Planeación.

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 deberán 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.

## Dinámica y transformación demográfica

El objeto de esta sección es realizar un análisis de la población del Estado desde su estructura, dimensión, cambios en su tamaño, distribución y movilidad en el territorio, siendo éste sumamente importante para la planeación de las políticas públicas, la toma de decisiones e implementación de estrategias específicas por sectores o grupos sociales.

Este análisis debe mostrar la evolución y comportamiento de la población a partir del estudio de indicadores que permitan identificar las principales necesidades de los grupos de edad en materia de vivienda, salud, educación, empleo, servicios públicos y equipamiento. Al tiempo de identificar brechas de desarrollo y visibilizar a aquellas personas que están en situación de mayor vulnerabilidad y rezago.

Los principales temas/indicadores sobre dinámica poblacional para la elaboración de esta sección son:



## Ejes Rectores

Los ejes rectores agrupan diversos temas prioritarios en la agenda pública.

A continuación, se describen los Ejes Rectores:





## EJES RECTORES DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2025 – 2030

### 1.- SEGURIDAD, JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ.

Seguridad pública  
Procuración de Justicia  
Derechos Humanos

### 2. ECONOMÍA PARA EL BIENESTAR

Desarrollo Económico  
Desarrollo Turístico  
Desarrollo Agropecuario  
Infraestructura

### 3. BIENESTAR PARA EL PUEBLO.

Bienestar  
Educación  
Salud  
Trabajo  
Cultura  
Vivienda

### 4. VIDA Y MEDIO AMBIENTE

Sustentabilidad  
Agua

### 5.- GOBIERNO DEMOCRÁTICO Y AL SERVICIO DEL PUEBLO

Gobernanza  
Administración  
Hacienda  
Contraloría

## 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 PED. 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 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 PED, y,
- Vislumbrar los indicadores que se utilizaran para dar seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos planteados en el PED.

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**.

Dentro del Sistema Estatal de Planeación Democrática tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones y éstas se tomen en cuenta para la elaboración, actualización y ejecución del Plan Estatal, de los Planes Municipales y de los programas.



**Recolección de datos.** En esta etapa se recomienda que las dependencias, secretarías y entidades de la Administración Pública Estatal 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 PED 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 PED, y que determinarán la línea base de los mismos.

## 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 Estatal.

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).

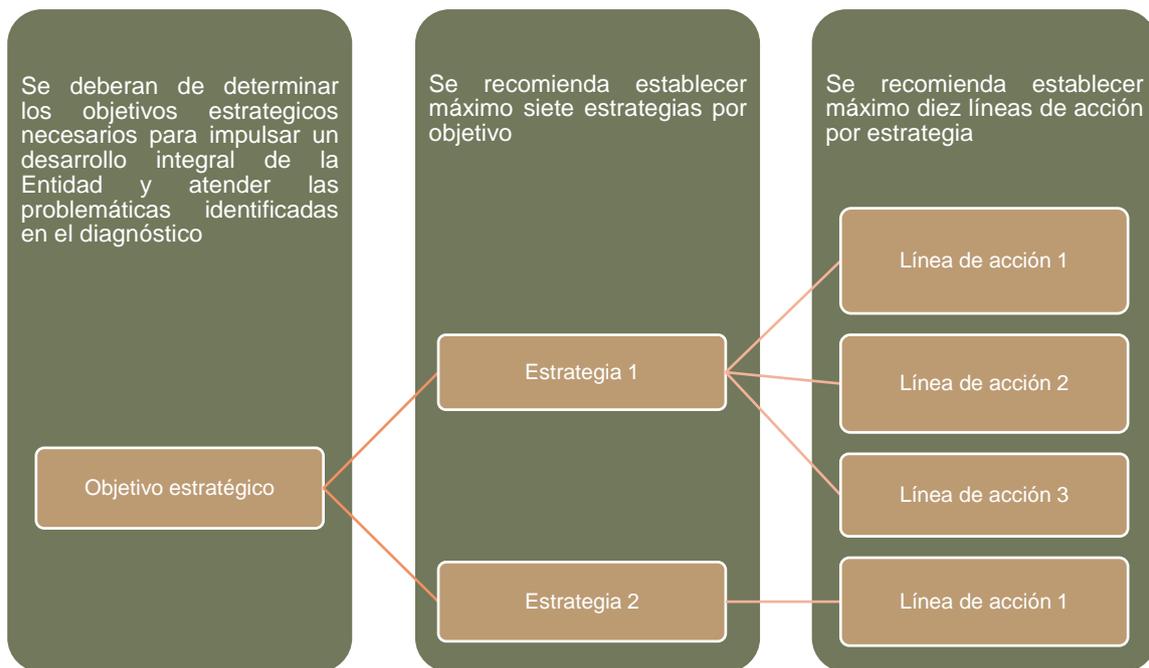
En la determinación de los **objetivos estratégicos** es importante tomar en consideración que éstos deberán:

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.

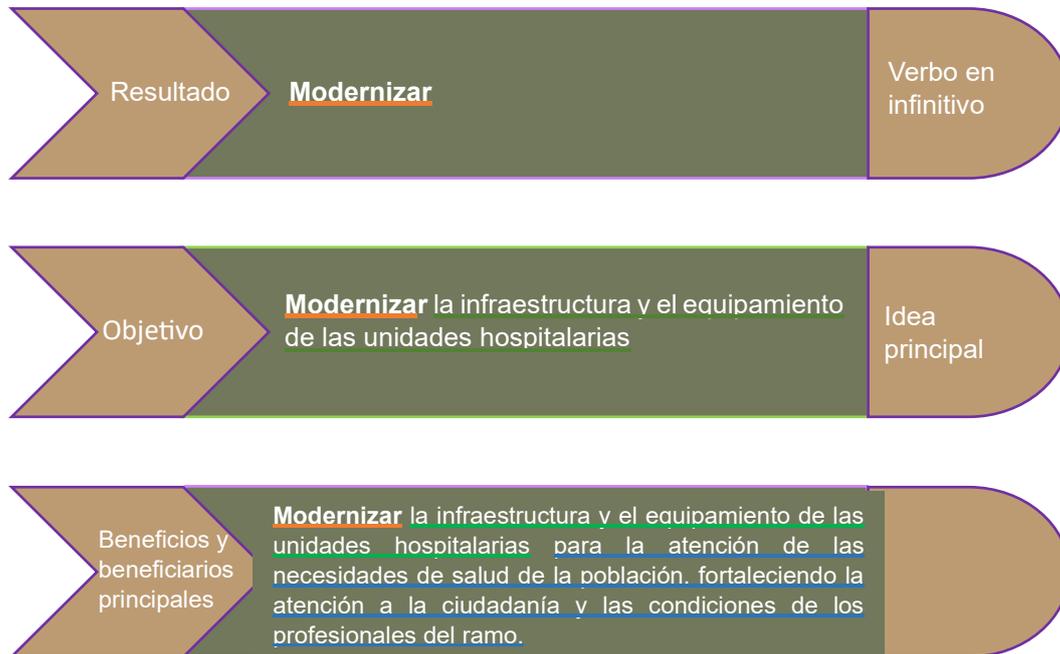


4. Incluir su población potencial o área de enfoque.
5. Reflejar el impacto de acuerdo con las atribuciones de las dependencias y entidades que contribuyan en su implementación.

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, por lo anterior los objetivos en esta etapa de actualización deben ser fortalecidos y mejorados.

La actualización de los objetivos debe estar dirigida en alguna de las siguientes vertientes:

- **Continuidad:** Se deben validar los objetivos que no sufren cambios.
- **Adecuación o fortalecimiento:** Su modificación no debe perder el fin planteado inicialmente, debe reorientar el fin.
- **Reubicación:** Reacomodo entre ejes, temas o subtemas.
- **Fusión:** Agrupación por duplicidad o para integrarlos en un objetivo que de mayor efectividad.
- **Creación:** Incorporación de un nuevo objetivo para la atención de las nuevas problemáticas identificadas en el diagnóstico.

En caso de eliminar un objetivo deberá sustentarse en el diagnóstico o deberá ser atendido por otro objetivo existente.

### 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.

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.

La actualización de las estrategias y líneas de acción deben estar dirigida en alguna de las siguientes vertientes:

- **Continuidad:** Se deben validar las estrategias y líneas de acción que no sufren cambios.
- **Adecuación o fortalecimiento:** Su modificación no deben perder el fin planteado inicialmente, debe reorientar el fin.
- **Reubicación:** Reacomodo entre ejes, temas o subtemas.
- **Fusión:** Agrupación por duplicidad o para integrarse en una para una mayor efectividad.
- **Creación:** Incorporación de nuevas estrategias y líneas de acción para la atención de las nuevas problemáticas identificadas en el diagnóstico.

En caso de eliminar una estrategia deberá sustentarse en el diagnóstico o deberá ser atendida por otra estrategia existente.

Es importante mencionar que los objetivos estrategia y líneas de acción deben estar vinculadas a los programas derivados del Plan estatal, la vinculación de diseño es horizontal de izquierda a derecha y para el seguimiento es una vinculación horizontal de derecha a izquierda, como lo muestra la figura siguiente.



## PLANEACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS



Las estrategias y líneas de acción del Plan Estatal no se deben perder en la vinculación con los programas sectoriales, como se muestra en la figura siguiente.



## Indicadores

El Plan Estatal de Desarrollo precisará los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, **indicadores, así como metas vinculadas a éstos**, además de las prioridades del Desarrollo Integral del Estado, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución: **establecerá un mecanismo de seguimiento basado en indicadores de impacto o resultado para los objetivos generales.**

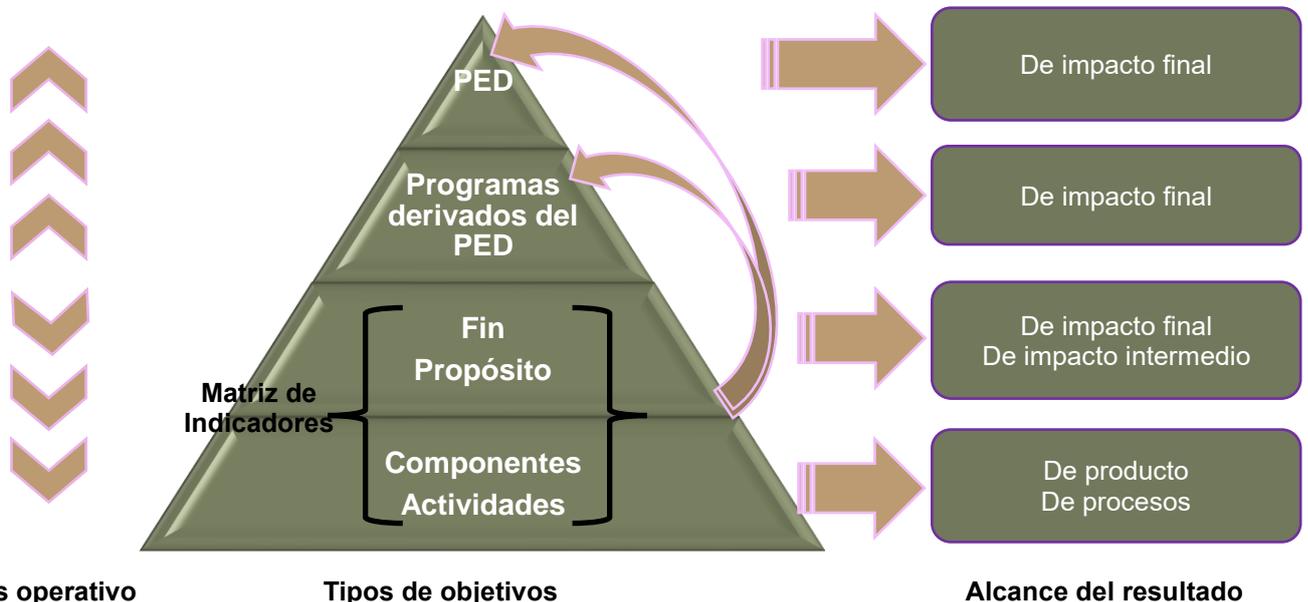
Para dar atención a lo anterior primeramente debemos de entender que un indicador es *“La expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables. Esta relación, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Son insumos necesarios para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la gestión y el desempeño.”*

En este contexto, tenemos que mencionar que un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. *Se clasifican en indicadores de gestión y estratégico.*

- **Indicador de gestión:** mide el avance y logro en los **procesos y actividades**, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Son de corto plazo y programables.
- **Indicador estratégico:** mide el grado de cumplimiento de los **objetivos de las políticas públicas y de los programas** que impactan de manera directa en la población o área de enfoque. Están planteados con una visión de largo plazo y para solucionar problemas complejos.

Los indicadores constituyen un elemento esencial en la gestión pública, relacionando su accionar hacia el cumplimiento de metas y de resultados claramente establecidos. Por ello la importancia de definir correctamente los indicadores y metas en el PED, ya que existe una relación intrínseca entre los objetivos y resultados esperados con los indicadores definidos. Como se puede observar en la siguiente figura:

Más estratégico



## Criterios para la elección de indicadores

Los indicadores considerados en cualquier programa presupuestario deberán de reunir los siguientes atributos:

### 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.

Todo indicador deberá contar con una **Ficha Técnica**, la cual se tiene en el **Anexo 1** para su adecuado seguimiento y evaluación. En dicha ficha, se presenta la información relativa al indicador como:

- Datos de identificación del indicador.
- Características del indicador.
- Determinación de metas.
- Características de las variables (metadatos).

## Elementos mínimos en la construcción de indicadores

Los indicadores de desempeño deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Nombre del indicador.
- Dimensión a medir.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición
- Línea base.





- Metas.
- Sentido de la medición.
- Parámetros de semaforización.

Nombre del Indicador

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

*Recomendaciones*

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe de ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe de ser consistente con el mismo.
- Debe de ser único y claro: máximo 10 palabras. El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre de indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

Ejemplos:

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

Dimensiones de los indicadores

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

Lo anterior, no significa que cada programa esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas, se recomienda que un programa contenga, al menos, indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal forma que se asegure la valoración de los resultados conseguidos.

#### Definición del indicador

Recomendaciones sobre la definición del indicador:

- Debe de precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (se sugiere máximo 240 caracteres) y en términos sencillos qué es lo que mide el indicador.

Ejemplos:

Nombre del indicador	Definición
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada regulados	Nos indica el número de las empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas en relación al total de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada identificadas.
Promedio de inspecciones realizadas	Muestra el promedio de inspecciones que realiza cada uno de los inspectores





Tasa de deserción de la educación media superior	Indica el porcentaje de matriculados que abandonan la escuela entre ciclos consecutivos sin haber terminado los estudios en el nivel educativo de referencia
--	--

### Método de cálculo

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

Se establecen las siguientes recomendaciones:

- En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.
- Expresar de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Método de cálculo
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 determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

- La unidad de medida deberá de corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y metas.
- En caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en porcentaje, índice, proporción y, por ende el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

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 de 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.



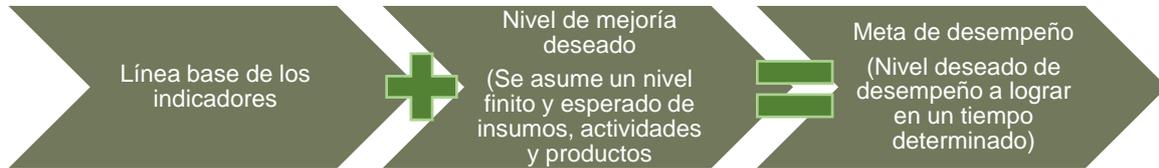
### Línea base

Es un punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso. 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.

### Metas

- **Metas.** 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

Es importante considerar los siguientes criterios al definir una meta:

<b>Medibles</b>	• Cuantificables
<b>Específicas</b>	• Directamente relacionadas con el objetivo
<b>Temporales</b>	• Congruentes con los plazos para lograrse, considerando el período de aplicación del programa
<b>Alcanzables</b>	• Factibles de lograr y por lo tanto realistas respecto a los recursos humanos y financieros que involucran
<b>Señalar resultados</b>	• Orientadas a mejorar los resultados del desempeño institucional, es decir, deben ser metas de alto impacto.





### 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.

### Parámetros de semaforización

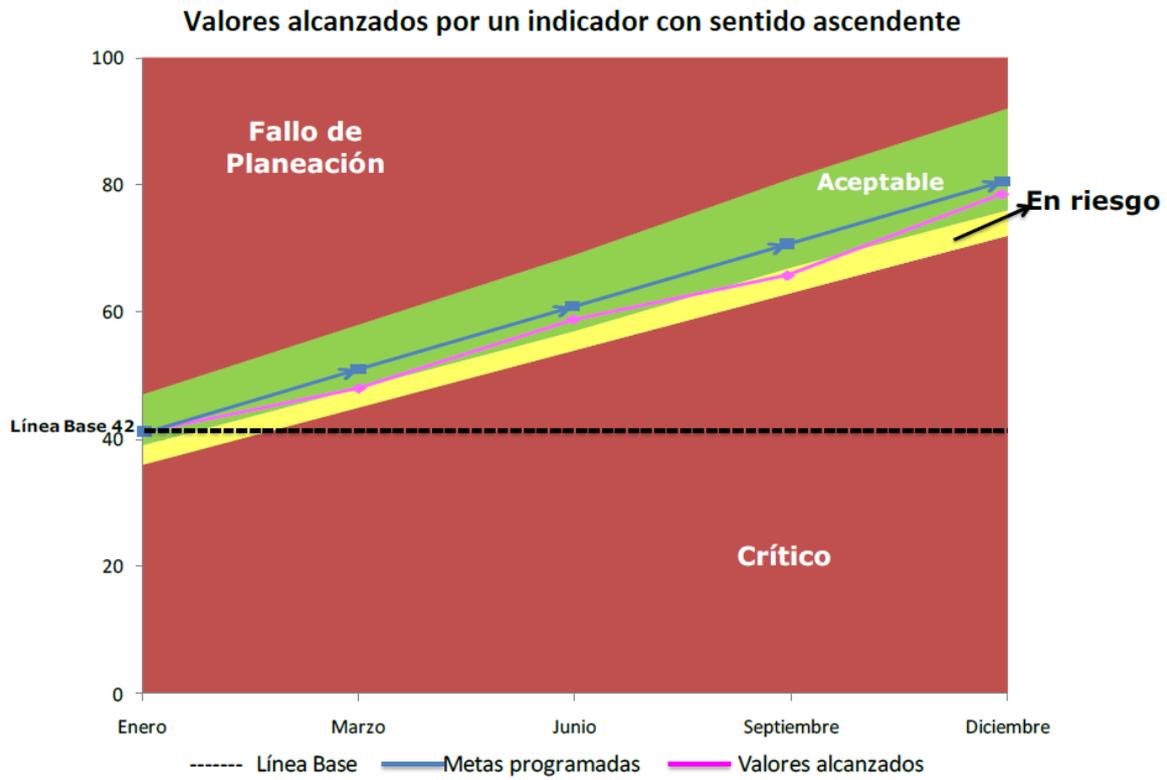
Para poder dar seguimiento, realizar una evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

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), como se muestra en las siguientes imágenes.





**Comportamiento Aceptable**

Entre -5% y +15% de la meta

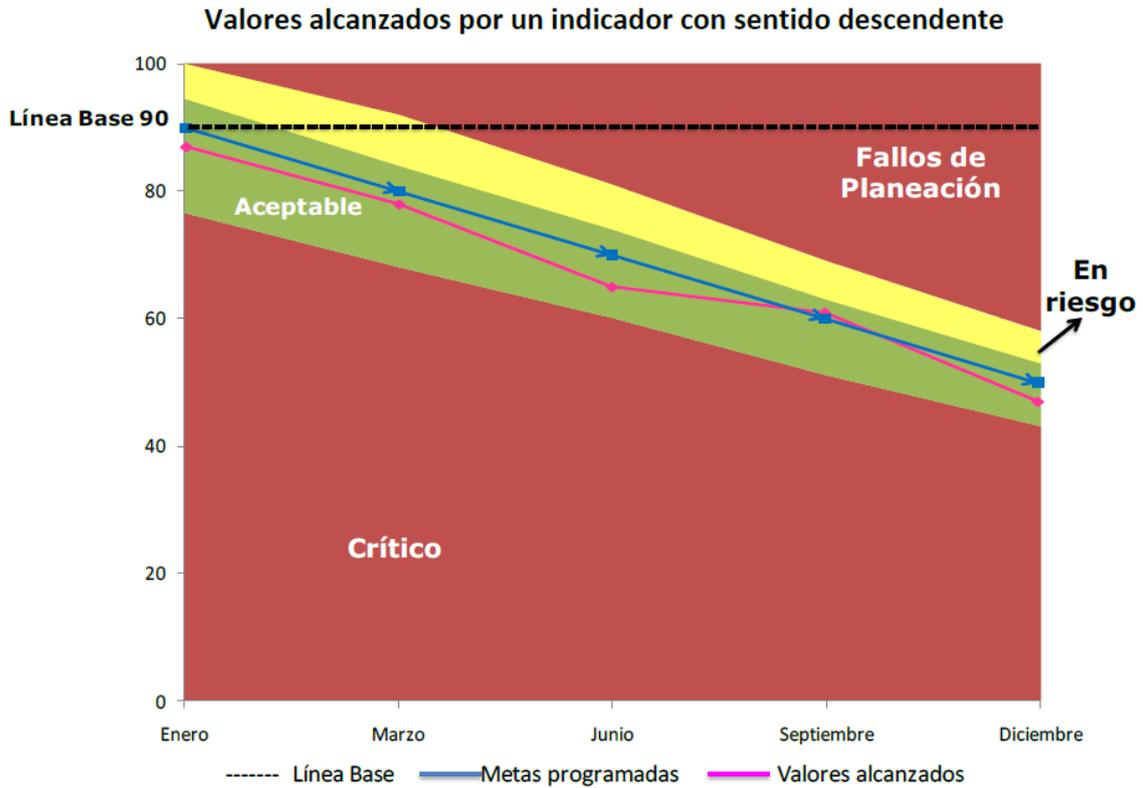
**Comportamiento en Riesgo**

Entre -10% y -5% de la meta

**Comportamiento Crítico**

Por debajo del 10% o por encima del +15% de la meta





**Comportamiento Aceptable**

Entre -15% y +5% de la meta

**Comportamiento en Riesgo**

Entre +5% y +15% de la meta

**Comportamiento Crítico**

Por debajo del -15% o por encima del +15% de la meta

Ejemplo de otras fórmulas de medición

- **Tasa (Relación entre dos variables con distinta unidad de medida multiplicados por un factor determinado)**

Ejemplo de indicador:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Método de calculo	Resultado
Tasa de incidencia de delitos de alto impacto	Tasa	(Número de delitos de alto impacto registrados en el año 2016 / Total de la población en el estado en el año 2016) * 100,000	525.3 delitos de alto impacto por cada 100,000 habitantes en el estado de Morelos.

Aplicación de la fórmula:

Variables:

**DAI** = Delitos de alto impacto registrados





**TPE** = Total de población en el estado  
**Factor** = 100,000 habitantes

$$\left[ \frac{\text{DAI} = 10,000}{\text{TPE} = 1,903,811} \right] * F = 100,000$$

$$0.00525262 * 100,000 = 525.3$$

El resultado nos muestra que se presentaron 525.3 delitos de alto impacto por cada 100,000 habitantes en el estado de Morelos.

- **Tasa de variación o de cambio (Relación de una misma variables pero en períodos diferentes)**

Ejemplo de indicador:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Método de calculo	Resultado
Tasa de variación de feminicidios en el Estado	Tasa	$((\text{Número de feminicidios ocurridos en el año actual} / \text{Total de feminicidios ocurridos en el año anterior}) - 1) * 100$	25% de incremento de los feminicidios en relación al año anterior

Aplicación de la fórmula:

Variables:

**NFOAA** = Número de feminicidios ocurridos en el año actual

**TFOAA** = Total de feminicidios ocurridos en el año anterior

$$\left[ \frac{\text{NFOAA} = 20}{\text{TFOAA} = 16} - 1 \right] * 100$$

$$\left[ 1.25 - 1 = 0.25 \right] * 100$$

25%

El resultado nos muestra que se incrementó en un 25% los feminicidios en Morelos en relación al año anterior.





## Programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo

Para contribuir al logro de los objetivos determinados en el PED, las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal 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 Sectoriales deberán elaborarse y publicarse en un plazo de 3 meses, contados a partir de la fecha en que se publique en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" el Plan Estatal o Municipal de Desarrollo, según sea el caso.

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 subregionales** 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.





## Vinculación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Es importante resaltar que la Agenda 2030 en México propone erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos sin comprometer los recursos para las futuras generaciones, dicha agenda retoma los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), por lo cual la participación de las entidades para contribuir a lograr dichos objetivos es primordial; ante ello, resulta importante que éstos se consideren en los términos de la planeación estatal.

Ante lo anterior, es primordial que, en nuestro Plan Estatal de Desarrollo, así como en sus programas que derivan de él, contribuyan a lograr los objetivos de la Agenda 2030, los cuales son:

**Objetivo 1.** Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

**Objetivo 2.** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.

**Objetivo 3.** Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.

**Objetivo 4.** Garantizar una educación incluyente y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todas y todos.

**Objetivo 5.** Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las niñas y mujeres.

**Objetivo 6.** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todas y todos.

**Objetivo 7.** Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todas y todos.

**Objetivo 8.** Promover el crecimiento económico sostenido, incluyente y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas y todos.

**Objetivo 9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización incluyente y sostenible, y fomentar la innovación.

**Objetivo 10.** Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

**Objetivo 11.** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean incluyentes, seguros, resilientes y sostenibles.

**Objetivo 12.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

**Objetivo 13.** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

**Objetivo 14.** Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

**Objetivo 15.** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

**Objetivo 16.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas y todos y construir instituciones eficaces e incluyentes que rindan cuentas.



**Objetivo 17.** Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Para dar a tención a los objetivos antes expuestos se deberá de desarrollar una vinculación con la planeación nacional y estatal, como se propone en el siguiente esquema.



Para llevar a cabo la vinculación, es necesario cumplir con dos etapas:

- 1) vincular los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) con la planeación estatal, a fin de que se realice la vinculación con los Programas presupuestarios (Pp) y
- 2) identificar la contribución de cada Pp a las metas de los ODS.





## 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 PED.

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 PED, 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 PED 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 PED deberán ser públicos, así como los logros obtenidos de conformidad con los objetivos, indicadores y sus metas definidas

El **Subsistema Estatal de Evaluación** es parte del Sistema Estatal de Planeación Democrática, su operación es competencia del IMOPLAN en coordinación con la Junta Ciudadana de Planeación Estatal.

Tiene como misión central procesar la información que le proporcione el Sistema Estatal, a fin de generar reportes sobre cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Rector, desviaciones e insuficiencias detectadas, así como sus posibles causas y alternativas de solución.

Los reportes que genere el Subsistema serán base para las decisiones de reconducción que el Sistema Estatal determine realizar.





El Subsistema Estatal de Evaluación deberá operar a partir de las premisas de mejora continua, transparencia y oportuna rendición de cuentas establecidas en el Plan Rector, y es la herramienta principal para entender cómo funcionan las políticas públicas y qué impacto tienen sobre la población.

## Anexo 1 Ficha técnica del Indicador

### FICHA TÉCNICA DE RESULTADOS

INDICADOR TÉCNICO	MÉTODO DE CÁLCULO	FUENTE	LÍNEA BASE	METAS
			2024	2030
Tasa de incidencia de delitos de alto impacto	(Total de delitos de alto impacto registrados en la entidad / Total de la población)* 100,000	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública		

## Criterios editoriales

Una vez aprobada la aportación de la dependencia, para su integración se deberá entregar mediante oficio y una impresión adjunta rubricada por el titular de la dependencia, con los siguientes criterios editoriales.

- Documento en formato de Word.
- El texto deberá estar justificado.
- Escrito con tipografía Arial a 12 puntos, en mayúsculas y minúsculas, con interlineado de 1.5 líneas.
- Los títulos serán en Arial a 16 puntos, subtítulos en Arial a 14 puntos, ambos con mayúsculas y negritas.
- Las notas al pie de página serán en Arial a 10 puntos y con interlineado sencillo.
- La hoja en tamaño carta.
- El margen izquierdo de 3 centímetros, el superior, inferior y el derecho de 2.5 centímetros.
- Las fotografías que formen parte del documento deberán contar con una resolución de 300 a 600 DPI con pie de foto.
- Los gráficos que aparezcan en el texto no deberán exceder la media cuartilla y siempre deberán citar la fuente.
- Todas las gráficas, tablas y mapas deben citar la fuente de información.

Las gráficas contenidas en el documento deben estar en modo editable y además enviar junto con el documento final el o los archivos de Excel que contengan las gráficas originales del documento.





## Colores institucionales

El color es un pilar fundamental es nuestra identidad visual, por lo que su uso adecuado es esencial tanto en aplicaciones impresas como digitales.

Para preservar la expresividad y elegancia de nuestra paleta cromática, te recomendamos seguir las combinaciones especificadas, prestando especial atención al contraste y saturación. Es crucial igualar los colores basándote en las referencias proporcionadas, y tener en cuenta que la tolerancia a la variación tonal, influenciada por los materiales, debe manejarse con cuidado.

El uso inteligente de nuestra paleta de colores garantiza la coherencia y la fuerza visual de nuestra marca en todos los medios.

