



# Metodología <sup>para</sup> la Elaboración del

# Plan Municipal de Desarrollo

## H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ



**Nuestro puerto, nuestra casa  
2022 - 2025**



NUESTRO PUERTO, NUESTRA CASA



## Contenido

Abreviaturas .....	1
¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible? .....	2
¿Por qué es importante la planeación municipal? .....	4
Los municipios en México .....	4
El Proceso de Planeación Municipal .....	5
¿Quién Hace Qué? .....	5
Planeación Participativa .....	6
Las personas que participarán .....	6
Los tiempos en que se realizará el proceso de participación .....	8
Los Temas a Discutir .....	8
Las herramientas para identificar y organizar la información .....	8
Contenidos Del PMD .....	10
Fundamento legal .....	11
Contexto Municipal .....	12
Estrategias Transversales .....	13
Ejes del PMD .....	14
Diagnóstico Multidimensional: .....	14
Identificación y Análisis .....	17
GESTIÓN PARA RESULTADOS .....	18
El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) .....	20
METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO .....	21
Construir el Futuro Deseado: .....	31
Diseñar el Camino: .....	31
Acciones para Transformar .....	34
Proyectos .....	35
Programación y Presupuestación .....	38
Metas e Indicadores .....	39
Seguimiento y Evaluación .....	42
MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR) .....	43
Método de Cálculo (Fórmula) .....	52
CRITERIOS PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS INDICADORES .....	66
Matriz de Consistencia del PMD .....	70
Documentos para El Proceso .....	72



# Abreviaturas

## Agenda 2030 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

**CDSM** Consejo de Desarrollo Social Municipal

**CEPLADEB:** Consejo Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar;

**CENAPRED** Centro Nacional de Prevención de Desastres

**Código Financiero:** Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave;

**COPLADEB:** Comité de Planeación Democrática para el Bienestar; Es el órgano de coordinación y colaboración en materia de planeación para el desarrollo de los municipios del Estado, Coordinado por el Subsecretario de Planeación de SEFIPLAN y Coordinador Adjunto del CEPLADEB, e integrado por cada uno de los Presidentes Municipales y los encargados de la planeación en sus respectivos Municipios. El COPLADEB, para la realización de reuniones, tendrá la facultad de determinar las demarcaciones, de conformidad con criterios y objetivos de planeación sectorial, regional, metropolitana, especial o institucional;

**COPLADEMUN:** Consejos de Planeación de Desarrollo Municipal;

**Dependencias y Entidades:** Las previstas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, incluyendo las áreas especializadas de gobierno en esta materia, así como las que refiere la Ley Orgánica del Municipio Libre;

**CONAPO** Consejo Nacional de Población

**CONEVAL** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

**Gaceta Oficial:** Gaceta Oficial del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave;

**GpR:** Gestión para Resultados;

**FAIS** Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social

**FISMDF** Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal

**FODA** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis de)

**FORTAMUN** Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal

**INAFED** Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

**INEGI** Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**Instrumentos de Planeación:** El Plan Veracruzano de Desarrollo, planes municipales de desarrollo, y los programas que de ellos se deriven, los programas y proyectos señalados en esta ley; programas sectoriales, especiales, institucionales, presupuestarios, actividades institucionales y de considerarlo pertinente, para el ejercicio de la administración en curso, planes y programas regionales, metropolitanos, zonas económicas especiales u otras formas que sirvan a la planeación del desarrollo

**Ley:** Ley de Planeación para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ONU** Organización de las Naciones Unidas

**PbR:** Presupuesto basado en Resultados;

**EL PVD 2019 -2024** Plan Estatal de Desarrollo

**PMD** Plan Municipal de Desarrollo

**PND** Plan Nacional de Desarrollo

**PNUD** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PVD:** Plan Veracruzano de Desarrollo;

**SED:** Sistema de Evaluación del Desempeño;

**SEFIPLAN:** Secretaría de Finanzas y Planeación del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz;

**SIEGVER:** Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Veracruz, y;

**SUPLADEBS:** Subcomités de Planeación Democrática para el Bienestar.

**RSDS** Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible



La acción de las autoridades locales, como elementos clave del sistema democrático que actúa y rinde cuentas de manera directa ante la ciudadanía, es fundamental para aportar a estos esfuerzos globales. Pero en nuestro mundo enfrenta una serie de retos en materia de pobreza, falta de acceso a la educación, a la salud y a servicios básicos, además de situaciones de violencia, desigualdad y afectaciones a los recursos naturales. Estos desafíos impiden el desarrollo de una vida digna y ponen en peligro la existencia de las generaciones presentes y futuras.

## ¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

La **Agenda 2030** es un plan de acción global en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz. Mediante alianzas entre diversos actores, busca transformar nuestro mundo en un lugar mejor. Tiene como antecedente a los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), acordados en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que, desde el 2000 hasta 2015, orientaron las acciones de desarrollo humano.

La **Agenda 2030** fue adoptada en septiembre de 2015 en la Asamblea General de la ONU por 193 países, y construida con la participación y esfuerzos de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y la academia. Contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que comprometen a los países a trabajar desde una mirada integral e indivisible del desarrollo en tres dimensiones: **social, económica y ambiental**.

El respeto a los derechos humanos y a la igualdad de oportunidades son aspiraciones de la **Agenda 2030**. Por ello, plantea una atención a las necesidades de las personas y comunidades más vulnerables. La Agenda 2030 se sustenta en cinco principios fundamentales.

### La Agenda 2030 se sustenta en cinco principios fundamentales.

La **Agenda 2030** expone una perspectiva integral y multidimensional para enfrentar mejor los desafíos en los municipios. Al ser la unidad territorial básica y conocer las necesidades más inmediatas de la población, los municipios son clave para cumplir con la **Agenda 2030**, y ofrecer mejores soluciones a los problemas a partir de sus competencias y atribuciones.

Muchos municipios han emprendido acciones que les competen para enfrentar estos retos, entre ellos, introducir o ampliar los servicios públicos básicos, tales como construir obras de agua potable y saneamiento a las que nuevas familias pueden tener acceso. Sin embargo, los gobiernos municipales requieren herramientas que les permitan ofrecer mejores soluciones para promover

el Desarrollo Sostenible en su territorio. Cada uno de los 17 ODS y sus metas son herramientas útiles que los municipios pueden usar para identificar necesidades y orientar acciones hacia el Desarrollo Sostenible. Ofrecen un lenguaje común para el trabajo con distintos actores de la sociedad y permiten canalizar recursos humanos, técnicos y financieros para ejecutar proyectos de desarrollo en los diferentes contextos de los municipios.

Los ODS permiten identificar los problemas prioritarios y plantear objetivos que orienten las soluciones en beneficio de las personas, el ejercicio de los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente. La integralidad de los ODS hace que pensemos en soluciones planeadas que tengan múltiples impactos, lo que fortalece el trabajo de quien lo realiza, especialmente de las autoridades municipales.

**Universalidad:** que todos los países implementen la Agenda 2030 y contribuyan en el esfuerzo global a favor del Desarrollo Sostenible.

**No dejar a nadie atrás:** priorizar a los grupos en situación de vulnerabilidad con acciones focalizadas en cerrar las múltiples brechas de desarrollo que enfrentan.

**Integralidad:** en todas las acciones de implementación de la Agenda 2030 se incluirán las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental).

**Alianzas multi-actor:** en el diseño, implementación y evaluación de acciones, se garantizará la participación de las empresas, la sociedad civil, la academia y la ciudadanía para movilizar y compartir conocimientos, tecnología y recursos.

**Rendición de cuentas:** implementar la Agenda 2030 con transparencia, monitorear los avances y garantizar el uso eficiente de los recursos.

### Guía para la Elaboración de Planes Municipales veracruzanos de Desarrollo Sostenible

Esta guía está diseñada para orientar a los gobiernos municipales la elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD), a través de un proceso participativo y con un enfoque de Desarrollo Sostenible, y contribuir al cumplimiento de los ODS y sus principios, generando el bienestar de las personas en sus territorios.



## Puedes encontrar documentos sobre la Agenda 2030 en los sitios siguientes:

Sitio oficial de la Agenda 2030.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

[http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131\\_ODS-metas-digital.pdf](http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131_ODS-metas-digital.pdf)

Resolución de la Asamblea General de la ONU:

“Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

<https://undocs.org/es/A/RES/70/1>

Marco de Indicadores Mundiales de la Agenda 2030.

[https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement\\_Spa.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf)

Sitio oficial del Gobierno de México para la Agenda 2030.

<https://www.gob.mx/agenda2030>

Sitio oficial de la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la CONAGO.

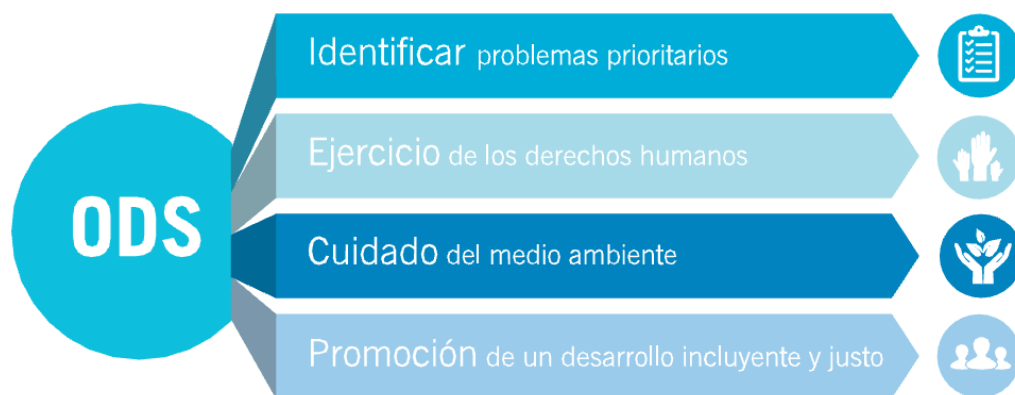
<https://www.conago.org.mx/comisiones/cumplimiento-agenda-2030>

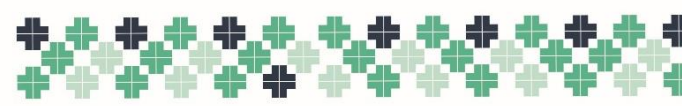
Los ODS permiten identificar los principales problemas y plantear objetivos que orienten las soluciones en beneficio de las personas y de su bienestar, del ejercicio de los derechos humanos, del cuidado del medio ambiente, así como de la promoción del desarrollo económico incluyente y justo. La integralidad de los ODS hace que pensemos en soluciones que tengan múltiples impactos y que catalicen las sinergias, fortaleciendo el trabajo de las autoridades municipales

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



## ¿Para qué sirven los ODS?





## ¿Por qué es importante la planeación municipal?

La planeación municipal es una de las características principales de un buen gobierno. Más que una formalidad con la cual se debe cumplir, es el hilo rector de trabajo del gobierno municipal. Al planear podemos tomar mejores decisiones, más informadas y de manera organizada para lograr una gestión pública exitosa y eficiente. Así, los recursos se administran mejor, se previenen riesgos, se evitan gastos innecesarios y hay mayor claridad al momento de ejecutar las acciones públicas.

En este sentido, nos permitirá diseñar y ejecutar acciones que atiendan mejor los problemas de pobreza, desigualdad y deterioro del medio ambiente, así como los retos para alcanzar la paz y seguridad que afectan a las personas y sus comunidades.

Para facilitar su implementación en la planeación municipal, esta Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030 ofrece orientaciones prácticas para lograr el mejor desempeño posible de las políticas públicas municipales, a la luz de los principios rectores de la Agenda 2030

Asimismo, la planeación para el desarrollo es un mecanismo que:

- ✓ Genera eficiencia.
- ✓ Coordina los esfuerzos sociales.
- ✓ Orienta la gestión pública con base en información y evidencia técnica.
- ✓ Vincula las necesidades, aspiraciones y potencialidades distintivas del territorio
- ✓ Ejecuta acciones que atiendan mejor los problemas de casa población

Definiendo las rutas hacia la prosperidad y el bienestar de la población.

## Los municipios en México

El municipio libre es la base de la división territorial, de organización política y administrativa de los estados de la federación, conforme a las bases del Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Dicho de otra manera, los municipios son la célula política y administrativa de México, ya que cada uno cuenta con un gobierno o ayuntamiento para desempeñar sus competencias establecidas en la CPEUM, la Constitución Estatal Local y las leyes que de ellas emanen.

Las autoridades locales tienen la responsabilidad y oportunidad de implementar soluciones eficientes en sus territorios a través de políticas públicas en áreas prioritarias para el desarrollo de las personas y sus comunidades, como lo son:

- ✓ El acceso a agua potable y saneamiento,
- ✓ Transporte público de calidad,
- ✓ Vivienda adecuada,
- ✓ Alumbrado público,
- ✓ Regulación del uso del suelo
- ✓ Protección de los ecosistemas en el territorio, e
- ✓ Impulsar el trabajo y el crecimiento económico local.

Por una parte, el Municipio y Puerto de Veracruz enfrentan el reto de lograr materializar proyectos de gran envergadura durante el corto tiempo de sus administraciones con una duración de 4 años sin la posibilidad de reelección. Aunado a ello, los recursos financieros de los que disponen son limitados aun que cuenta con capacidad de recaudación cada vez más fortalecida, su dependencia de las transferencias federales reduce su autonomía fiscal en el ejercicio y la disposición de los recursos.

Por otra parte, la creciente urbanización que han experimentado el municipio del país a un ritmo exponencial sin precedente alguno, supone un reto mayúsculo para una planeación y ordenamiento integral del territorio y de sus ecosistemas, así como la provisión de servicios básicos para satisfacer la creciente demanda de la población.

Esta situación se torna aún más compleja si se consideran los efectos adversos del cambio climático, tales como los desastres naturales y los fenómenos hidrometeorológicos, los cuales suponen una amenaza directa



no solo para el bienestar de la población, sino también para el desempeño de la economía y la preservación del medio ambiente.

Estos son solo algunos desafíos a los que se enfrenta el municipio,

No obstante, estos retos no se deben asumir de forma fragmentada, realizando acciones específicas para atender cada uno desde sus, sino que se deben buscar soluciones más integrales y robustas que articulen la suma de esfuerzos mediante esquemas de colaboración intersectorial, a la luz de un enfoque de sostenibilidad. Aunque la clasificación es útil para identificar las particularidades de cada problema, estos deben de afrontarse de manera sistémica.

Es por ello que los desafíos que enfrenta el Municipio s para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, así como para promover el crecimiento de la economía local y proteger los ecosistemas y la biodiversidad del territorio pueden estar guiados por el plan de acción que plantea la Agenda 2030 a través de sus principios rectores, los 17 ODS y sus 169 metas. Asimismo, la participación de cada individuo es fundamental para proteger el lugar donde vivimos y asegurar que haya un futuro más prometedor.

En este sentido, el marco jurídico vinculado con la materialización de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS funge como una caja de herramientas con la que el gobierno local se puede nutrir de recursos legales para el ejercicio de la gestión gubernamental, la planeación, y la implementación de programas y políticas públicas articuladas que impacten positivamente en el bienestar de todas y todos los mexicanos

## El Proceso de Planeación Municipal

El proceso de planeación permitirá tomar mejores decisiones de gobierno. A través de él se elaboran diagnósticos en los que las personas identifican los problemas que les afectan, y además proponen formas de solucionarlos. La planeación también facilita la orientación de la toma de decisiones prioritarias, de los tiempos para realizar las acciones, de la administración de los recursos financieros y de las responsabilidades de las y los concejales y de quienes integran el gobierno municipal.

La elaboración de un Plan Municipal de Desarrollo (PMD) tiene una base legal, establecida en la Constitución Política Federal y Estatal, así como en la Ley Federal de Planeación, la Ley Estatal de Planeación y la Ley Orgánica del municipio libre Estado de Veracruz (LOM). Estos ordenamientos jurídicos determinan la importancia, el alcance y la obligatoriedad para el gobierno municipal.

La presente guía contiene información que ayudará a las autoridades municipales las instituciones y sociedad en general que participen en el proceso de planeación a cumplir con los requisitos establecidos en dicho marco jurídico y, a su vez, incorporar el enfoque de sostenibilidad.

## ¿Quién Hace Qué?

### ¿Quién hace el PMD?

La presidenta o el presidente municipal, tiene legalmente la facultad y obligación de elaborarlo. Por ello, es importante que coordine e instruya las acciones para formular y elaborar el PMD

### ¿Sólo una persona es la responsable de elaborar el PMD?

El Ayuntamiento tiene la atribución de formular el PMD. La presidenta o el presidente municipal puede auxiliarse de los integrantes del Ayuntamiento, así como de comisiones y personas expertas en planeación para cumplir sus funciones.

**¿Quiénes pueden participar en la elaboración del PMD?** Todas las personas del municipio pueden participar en la elaboración del PMD. Se recomienda que lo hagan de manera organizada, por ejemplo, a través del Consejo de planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUM).

### ¿Cuándo se tiene que elaborar el PMD?

Dentro de los 4 primeros meses del periodo de gestión.

### ¿Una vez elaborado el PMD ¿qué hay que hacer?

Es importante que el COPADEMUM analice el PMD. Una vez analizado por el Consejo, la presidenta o el presidente municipal lo presenta al Ayuntamiento para su aprobación.



### ¿Cómo se aprueba un PMD?

La aprobación del PMD se realiza mediante una sesión de Cabildo.

### Una vez aprobado el PMD ¿qué hay que hacer?

El Plan Municipal de Desarrollo y sus programas, previa autorización del órgano de gobierno del Municipio, se enviará para su aprobación al Congreso del Estado

### ¿Hay otro trámite después de obtener el registro?

El Plan Municipal de Desarrollo, una vez aprobado por el Congreso, deberá publicarse en la Gaceta Oficial o a través de los medios electrónicos que garanticen su debida publicidad y transparencia en los sitios oficiales de los respectivos Municipios, y deberá remitirse la versión electrónica del mismo al CEPLADEB.

Los planes municipales de desarrollo y sus actualizaciones anuales, se publicarán en la Gaceta Oficial del Estado y en las páginas de transparencia de cada Ayuntamiento.

El Presidente Municipal, por sí o por conducto del responsable de la planeación municipal, estará obligado a entregar al CEPLADEB, durante el mes de diciembre, las actualizaciones de la Matriz de Indicadores de Resultados del Plan Municipal de Desarrollo

## Planeación Participativa

Hemos insistido en que la planeación participativa, en la que se involucre a la ciudadanía, es muy importante debido a que cada municipio es diferente.

Las personas que lo habitan cuentan con información diversa y valiosa que fortalecerá los diagnósticos, la identificación de los problemas que obstaculizan el ejercicio de los derechos humanos, así como también brindan alternativas para solucionarlos. Aquí se realiza el primer paso, relativo a promover el conocimiento y la participación ciudadana

Para realizar las actividades de planeación participativa, ya deben haber sido designadas las personas responsables de formular y coordinar el **PMD**, ya sean todos los miembros del Ayuntamiento, algunos de sus miembros actuando como una Comisión o a través de la contratación de personas expertas bajo la supervisión y apoyo de las concejales y concejales.

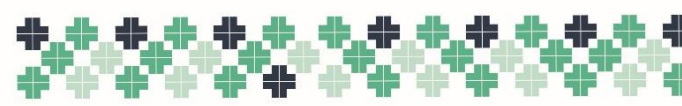
**En la definición de estrategias para llevar a cabo una planeación participativa, tendrás que considerar, al menos, los aspectos siguientes:**

- Las personas que participarán.
- Los mecanismos y espacios de participación.
- Los tiempos en que se realizará el proceso de participación.
- Los temas a discutir.
- Las herramientas para identificar y organizar la Información

## Las personas que participarán

Aprovecha las formas de organización y consulta las que hay en el municipio. Si existen organizaciones de los sectores sociales, académicos y productivos, o si las personas se reúnen en asambleas, invítalas a participar en la formulación del **PMD**.





Si en el municipio se dificulta que todas las personas participen, emite una convocatoria amplia en la que se fomente la participación de las personas y grupos organizados, de quienes puedan aportar la mejor información considerando distintos puntos de vista. Es importante asegurar la pluralidad, por lo que se debe fomentar la participación de

- ✓ personas de las distintas comunidades del municipio;
- ✓ integrantes de organizaciones, comités o colectivos,
- ✓ autoridades comunitarias y agrarias en donde existen;
- ✓ representantes de pueblos indígenas;
- ✓ representantes de los distintos sectores productivos;
- ✓ representantes de las escuelas y del sector salud,
- ✓ entre otros.

### **Procura que exista igualdad de representación entre hombres y mujeres, así como entre los distintos grupos de edad**

Si en el municipio hay universidades, institutos de investigación, organizaciones de la sociedad civil y empresariales, también invítalos. Es recomendable hacer una lista de las personas que participarán para tener un mejor registro de quiénes ya han sido invitadas y a quiénes falta por invitar. También te será útil hacer las listas de asistencia para cuando registres el [PMD](#), al presentarlas como una prueba de la participación ciudadana en su formulación. Utiliza los medios acostumbrados más efectivos para difundir la convocatoria a participar e invitar a las personas, ya sea a través de la radio, el internet o los anuncios en las comunidades. En la medida de las posibilidades, es recomendable extender una invitación escrita.

### **Los mecanismos y espacios de participación.**

Fomenta el proceso de participación a través de asambleas y reuniones que ya se realizan en el municipio; si aún no las practican, puede ser un buen inicio para incentivarla. Puedes fortalecer estos procesos por medio de mecanismos que faciliten la participación, tales como:

- ✓ Reuniones informativas;
- ✓ Consultas y diálogos con la ciudadanía;
- ✓ Foros participativos;
- ✓ Reuniones ejecutivas con instituciones y organizaciones en temas especializados;
- ✓ Mesas de trabajo para la construcción de proyectos.

Es muy recomendable que estos mecanismos se realicen también en las comunidades, barrios y colonias, y no solo en el centro o cabecera municipal, para facilitar que más personas participen desde los lugares donde habitan.

Un buen ejercicio complementario es el de realizar encuestas personalizadas o grupales en los domicilios de las personas, en los espacios educativos o en lugares donde se ofrecen servicios públicos como los centros de salud, para promover la participación. En los municipios más urbanizados, podrías también implementar consultas a través de una plataforma en internet. Para que la participación sea sustantiva, será importante que las personas estén informadas acerca de que los temas a discutir presentan retos para el ejercicio de los derechos, así como de los contenidos de la [Agenda 2030](#) y los [ODS](#). Esto permitirá guiar mejor la discusión y tener información mucho más precisa. Es importante que la participación sea amplia e informada, para generar información confiable y se eviten simulaciones o errores.

Genera materiales de comunicación, tales como trípticos o carteles, sobre los temas a discutir y distribúyelos entre la población, o realiza un foro informativo previo a los procesos de participación y difunde mensajes en radio sobre sus contenidos en las distintas lenguas que se hablen en el municipio.



# Los tiempos en que se realizará el proceso de participación

**Recuerda que tienes que presentar el PMD dentro de los primeros cuatro meses del inicio de tu gestión.**

Por ello, es importante que hagas un cronograma de actividades, en el que preveas las fechas en que realizarás los eventos de participación ciudadana. Los primeros meses serán muy importantes para exponer los temas y obtener la información por parte de la ciudadanía. En los meses intermedios puedes obtener información complementaria o revisar temas prioritarios con mayor detalle. El último mes los puedes utilizar para la revisión y validación del [PM](#)

Elige los días de la semana en los que haya mayor disponibilidad para que las personas participen. Puedes programar eventos que duren entre dos y cuatro horas, y realizar más de uno por día; incluso, algunos se pueden llevar a cabo al mismo tiempo. Lo importante es que las personas que participen tengan el tiempo suficiente para expresarse. Mantén una buena coordinación y comunicación con quienes realizarán el [PMD](#) para estar con anticipación en los eventos y cumplir con los tiempos establecidos

## Los Temas a Discutir

Los temas que se aborden con la ciudadanía tendrán que corresponder con los problemas y retos que enfrenta el municipio. Estos proveerán la información para realizar los diagnósticos, analizar las causas de los problemas, así como proponer los objetivos, estrategias y líneas de acción que forman parte de los Ejes del [PMD](#) (que se plantean más adelante), es decir, es la parte sustantiva del contenido del [PMD](#).

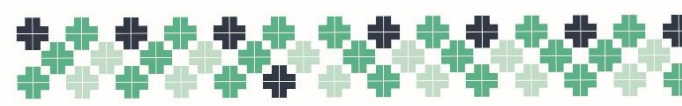
Para la definición de los temas, te puedes apoyar en la Metodología del Marco Lógico [MML](#) y posteriormente en los [ODS de la agenda 2030](#) y su correspondencia con el Plan Estatal de Desarrollo ([EL PVD 2019 -2024](#)) y el Plan Nacional de Desarrollo ([PND](#)). Será importante que las personas que participen cuenten con información sobre la [Agenda 2030](#) y los [ODS](#), al menos en sus dimensiones y principios elementales, para facilitar la localización una vez que se procese la información. Para ello, puedes iniciar los eventos de participación ciudadana con una introducción a la [Agenda 2030](#), en las que también te puedes apoyar de personas que conozcan el tema, por ejemplo, de instituciones académicas o de gobierno, como la [Secretaría de desarrollo social \(SEDESOL\)](#) y la [COPLADEVER](#), entre otras dependencias. Asimismo, puedes difundir información de la [Agenda 2030](#), adaptada al contexto del municipio, a través de los medios de comunicación locales. Puedes destinar un tiempo, antes de terminar el evento, para discutir temas que tal vez no habías previsto. Es recomendable analizar todos los temas con cada grupo de personas participantes para que se pueda obtener información y propuestas integrales, y después comparar con los obtenidos con otros grupos de personas.

## Las herramientas para identificar y organizar la información

Identificar y organizar la información durante la participación, un buen primer paso es la implementación de un análisis de brechas, así como de identificación de los problemas a resolver con la metodología del marco lógico.

Con estas herramientas facilitarás que las personas identifiquen cuáles son los problemas principales y qué políticas faltan para atenderlos, cuál es el nivel de rezagos, cuál es la distancia que hará falta recorrer para resolverlos, los elementos que obstaculizan y los que contribuyen a una mejor y más rápida solución.

Las brechas no solamente se refieren a temas, sino también a grupos de población. Es importante saber si existen brechas de género, por edad, por condición de discapacidad, asociadas a la pertenencia a un pueblo indígena o a una comunidad del municipio, lo que facilitará formular soluciones multidimensionales. Así se toma en cuenta el principio de 'no dejar a nadie atrás'.



Por ejemplo, el analfabetismo es una situación que se debe superar para acceder a una educación de calidad. En general puede haber un porcentaje de población que representa esa brecha a superar, pero, además, puede identificarse que dicha población es principalmente de mujeres adultas que hablan una lengua indígena y viven en una colonia o comunidad alejada. El ejemplo muestra que, dentro de una brecha general del municipio, hay brechas que se intensifican y están asociadas a características diferenciadas de las personas, por lo que las alternativas de solución serán mejores si consideran dichas características.

Este tipo de análisis posibilitará que se tenga el orden de prioridad de los problemas a atender, ya que identificará los temas en los que las brechas son mayores. Posteriormente, las personas participantes pueden implementar un análisis con la metodología del marco lógico MML para identificar las causas y los efectos de dicha problemática y cuáles serían las herramientas y recursos con los que cuenta el municipio para disminuir esas brechas, así como los principales obstáculos que impiden el reconocimiento y disfrute de los derechos humanos.

Estos procesos de participación, sugeridos principalmente en los primeros meses, coinciden con la fecha en que se publican los montos del [FISMDF](#) que recibirán los municipios en el año, así como con la priorización de obras, por lo que se puede implementar un ejercicio de presupuestación participativa. Esta es una oportunidad para que las personas cuenten con mejor información para definir los problemas más importantes, las obras y acciones prioritarias para solucionarlos, además de los recursos con los que cuenta la hacienda o tesorería municipal para realizarlas

### Síntesis del proceso de planeación participativa

- Identifica a las personas que pueden participar en el proceso de planeación, asegurando que haya pluralidad en la representación.
- Haz un cronograma de las fechas en que tendrás que realizar los eventos de planeación participativa.
- Realiza la convocatoria a través de los medios más utilizados en el municipio (radio, internet o anuncios en la comunidad) e invita a las personas identificadas.
- Prevé que las condiciones del espacio en donde se realizarán los eventos de planeación participativa sean los más adecuados (por ejemplo, que sean accesibles para personas con discapacidad).
- Facilita a las personas participantes la información acerca del proceso de planeación, particularmente de los contenidos de la [Agenda 2030](#) y los [ODS](#). Junto con las personas participantes, identifica los temas más importantes del municipio, utilizando como orientación los temas del [EL PVD 2019 -2024](#), el [PND](#), la [Agenda 2030](#) y los [ODS](#).
- Con las personas participantes, implementa herramientas de análisis de brechas y de [MML](#), para identificar y organizar la información de acuerdo con los temas más prioritarios, sus alternativas de solución y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Recuerda que tener información y datos institucionales te facilitará identificar y organizar temas prioritarios.

Puedes fortalecer los procesos de participación implementando encuestas o consultas en línea para obtener más información de la ciudadanía.

***Documenta todo el proceso de participación para que cuentes con un archivo de respaldo. La documentación puede incluir las convocatorias e invitaciones, informes o minutas de las reuniones, listas de asistencia, fotografías, entre otros.***



# Contenidos Del PMD

## ¡Comencemos a elaborar los contenidos del PMD!

Este capítulo corresponde a la estructura básica que deberán observar los **PMD** para cumplir con la normatividad vigente y su posterior revisión, validación y registro realizados por **la COPLADEB**.

En adelante tendrás a tu disposición recomendaciones para implementar un proceso de planeación municipal de desarrollo efectivo, e identificar cómo puedes localizar los **ODS** e incluirlos en la elaboración del **PMD**. También encontrarás sugerencias desde cómo plantear el Mensaje Presidencial, hasta cómo elaborar los anexos necesarios para realizar la validación y registro del **PMD**.

Te recomendamos fijar especial atención en la elaboración del diagnóstico MML para plantear los objetivos, estrategias, acciones y proyectos prioritarios acordes al municipio, así como en el diseño de indicadores que te permitirán dar un seguimiento de tu gobierno y realizar evaluaciones para saber si vas en el camino correcto.

## MENSAJE PRESIDENCIAL,

### Fundamento legal, misión y visión

El Mensaje Presidencial es el primer elemento de contenido del **PMD**, pero te sugerimos elaborarlo hacia el final de todo el proceso de planeación. Es un espacio importante para que la presidenta o el presidente municipal comunique a las ciudadanas y los ciudadanos, de una manera clara y concisa, su visión con respecto al desarrollo del municipio.

Es necesario que el Mensaje Presidencial sea claro, sencillo, incluyente y que exprese el proyecto de gobierno que se instrumentará. Puedes incluir los principios que guiarán el trabajo de las servidoras y los servidores públicos municipales durante todo el periodo de gobierno

### En el Mensaje, se recomienda:

- Reiterar el **compromiso político** para promover el Desarrollo Sostenible y cumplir con la **Agenda 2030**.
- Exponer las principales **demandas ciudadanas y los retos** a los que se enfrenta el municipio.
- Presentar las **aspiraciones principales** en materia de Desarrollo Sostenible y las medidas prioritarias para lograrlas.
- Explicar cuáles serán los **tipos de acciones a realizarse**, así como los **grupos de población** que serán atendidos con prioridad y por qué se les asigna esa importancia.
- Enfatizar la relevancia de una planeación municipal del desarrollo basada en la participación de la ciudadanía, ya que reflejará que **no es un plan elaborado sin consulta y que, además, tendrá alcances más allá de tu periodo de gobierno**.
- Enunciar cuáles son los **principios y valores** que conducirán la actuación del gobierno municipal.
- Invitar a la **ciudadanía a participar** en acciones que contribuyan al Desarrollo Sostenible.



## Fundamento legal

La elaboración de objetivos hasta la formulación de indicadores para evaluar los avances del PMD. Se recomienda revisar el marco normativo, así como los documentos relativos a la [Agenda 2030 \(Consulta anexo\)](#), a fin de sustentar por qué se plantea un PMD orientado a su cumplimiento. Se sugiere que la redacción no copie los artículos, sino que los interprete.

El Plan Municipal de Desarrollo, se basa y da cumplimiento a los ordenamientos jurídicos contenidos en: Los Arts. 25, 26, 115 y 134; de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 2, 14, 33 y 34 de la Ley Federal de Planeación; Art. 12, 13, 74, 75 y 76 de la Ley General de Desarrollo Social; Art. 33 de la Ley de Coordinación Fiscal; Art. 46, 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; Art. 17 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas; Art. 85, 86, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Arts. 8 y 71; de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave Arts. 44, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 54, 55; de la Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y Arts. 16, 17, 28, 35, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200 y 201 de la Ley Orgánica del Municipio Libre.

### Misión

Al redactar la Misión, piensa en cuál es la razón de ser del gobierno municipal. Manifiesta en ella lo que un gobierno municipal debe hacer, es decir, para qué existe y qué es lo que debe cumplir.

Recuerda algunos elementos base para formular la Misión, por ejemplo, que el gobierno municipal es una institución pública, que tiene una serie de facultades y atribuciones legales, y ejerce la autoridad en la unidad básica territorial: el municipio.

Añade elementos particulares de lo que tu gobierno quiere realizar, por ejemplo, tener como encomienda “ser el primer municipio del estado en brindar agua potable a toda su población”, o “sentar las bases para el desarrollo de mujeres y hombres con las mismas oportunidades”, o “trabajar de la mano con los municipios vecinos para el uso sostenible de los recursos de nuestro municipio y de toda la región”.

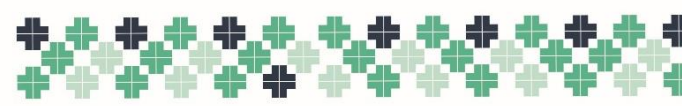
### Visión

Todas las personas queremos que el municipio en el que vivimos esté mejor que ahora. Pues bien, **¡este es un buen momento para apropiarse de los ODS y la Agenda 2030 para lograrlo!**

Te recomendamos formular la Visión en tres plazos o periodos de tiempo:

<p><b>UNO CORTO,</b> Que corresponda tu periodo de gobierno, de 4 años.</p>	<p><b>UNO MEDIANO,</b> Correspondiente a seis años, que equivale al cierre de más de un periodo de gobierno y coincide con el periodo del gobierno estatal y federal</p>	<p><b>UNO LARGO,</b> De doce años, en los que varios gobiernos habrán contribuido a alcanzar los logros y propiciar los cambios más importantes para el municipio.</p>
---	--	--

Si tu gobierno tiene un periodo de 4 años, te preguntarán ¿cómo puedo establecer una Visión de mediano y largo plazo si mi gobierno terminará antes? Recuerda que el PMD está elaborado con la participación de la ciudadanía, y querrán ver reflejado en el documento sus anhelos de desarrollo.



## Contexto Municipal

A partir de esta sección, debes comenzar a utilizar la información y datos disponibles para describir cómo es el municipio. Apóyate en todos los documentos y datos relevantes y vigentes que tengas disponibles. La información de los [PMD](#) elaborados anteriormente en el municipio puede ser de utilidad siempre que se reformulen con el enfoque de Desarrollo Sostenible, a través de la localización de los [ODS](#).

Es necesario que expongas las características físicas y la estructura territorial del municipio.

**Describir las características del municipio tendrá relevancia para planear con visión de sostenibilidad en la medida en que te permitan identificar los principales retos del municipio en las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible (social, ambiental y económica), así como en lo relativo a la paz, el estado de derecho y la capacidad institucional**

Además, puedes comenzar a exponer los retos generales que serán precisados en los diagnósticos. Para contar con un buen diagnóstico, se requiere información actualizada sobre las condiciones sociales del municipio, señalando en qué comunidades existen mayores brechas referentes al acceso a servicios en las viviendas, niveles de educación, problemas de salud, de seguridad, desigualdad de ingresos, entre otros. **Te sugerimos incluir mapas de micro y macro localización, así como otros instrumentos de estadística georreferenciada**, estos te permitirán una mejor identificación del tipo de retos a los que se enfrenta cada comunidad. **Agrega también información relativa al entorno del municipio, principalmente de características que se comparten con municipios vecinos**, que podrán ser útiles para llevar a cabo acciones intermunicipales. Si tienes más información, como la obtenida a partir de la participación ciudadana, aprovecha para agregarla.

Puedes incluir información relacionada a proyectos de conservación y manejo de recursos naturales que se estén realizando en el municipio, zonas de mayor afectación y riesgo (por ejemplo, zonas de desprendimiento de laderas, inundaciones e incendios), vías de comunicación principales y secundarias, entre otros. La inclusión de información de municipios vecinos con los que se comparten estas características te ayudará a planear mejor el desarrollo.

Esta información te brindará un mejor panorama sobre las condiciones del territorio municipal, sus debilidades y sus potencialidades. Te permitirá identificar problemas asociados al uso inadecuado de los recursos naturales y de un crecimiento urbano no planeado. También te ayudará a planificar para disminuir los factores de riesgo ante fenómenos naturales y antropogénicos; gracias a esto, podrás mejorar las capacidades de respuesta y atención, tanto de tu gobierno como de la población, disminuyendo su vulnerabilidad y favoreciendo su resiliencia. Asimismo, te permitirá visualizar en dónde tienes que emprender acciones para atender esos problemas, cómo puedes usar los recursos y cómo construir infraestructura sostenible.

[¿No tienes esa información o no sabes dónde encontrarla?](#)

Un buen inicio es consultar el [Prontuario de Información Geográfica Municipal de Veracruz del INEGI](#).

Otras fuentes de información relevante y georreferenciada son:

Si quieres empezar con tu propio análisis espacial en el municipio, te recomendamos el programa [GeoDa](#), que es una herramienta gratuita, reconocida y fácil de utilizar para el análisis de datos georreferenciados, de la Universidad de Chicago.

- [El Mapa Digital de México, en el INEGI.](#)
- [La Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México – Veracruz](#)
- [El Atlas Nacional de Riesgos – Indicadores Municipales.](#)
- [El Atlas de Riesgo de Veracruz.](#)
- [El Atlas Cartográfico de Veracruz.](#)
- [El Mapa de Regiones Indígenas de Veracruz.](#)
- [Los Mapas de Veracruz, disponibles en el INEGI.](#)
- [Programa de Ordenamiento Ecológico Regional del Territorio del Estado de Veracruz](#)



# Estrategias Transversales

Antes de definir los Ejes estratégicos de política pública del PMD, es importante establecer las Estrategias Transversales que guiarán la implementación de todas las metas

**Las Estrategias Transversales permitirán impulsar acciones integrales para el cumplimiento coherente de la Agenda 2030 a nivel municipal.**

La transversalidad implica incluir criterios de análisis y decisión en todo el ejercicio de gobierno, con la intención de coordinar las acciones y políticas públicas de distintos sectores y encaminarlas hacia un mismo objetivo. En otras palabras, las Estrategias Transversales son aquellas que deberán ser observadas por todos los sectores de la administración pública municipal para asegurar que sus acciones sean coherentes con el cumplimiento de la [Agenda 2030](#).

Por ejemplo, si en el municipio existe población indígena, será importante que plantees una Estrategia Transversal dirigida a que esta población se desarrolle en igualdad de condiciones que la población no indígena. Lo anterior conlleva que en todos los Ejes estratégicos visibilices a la población indígena desde los diagnósticos, analices los problemas que enfrentan, y plantees objetivos, estrategias, líneas de acción y proyectos que contribuyan a superar las brechas existentes, sean estas de carácter económico, social, cultural o de cualquier otro aspecto.

Otro ejemplo de Estrategia Transversal es **el impulso a la igualdad de género**, que ha sido incluido en los documentos de planeación para el desarrollo tanto **en el nivel estatal como en el nacional**. Esto es así porque las relaciones de desigualdad que ponen a las mujeres en situaciones de desventaja frente a los hombres tienen expresiones en todos los ámbitos de la vida pública (en los tipos de trabajo, los niveles de ingreso, la toma de decisiones, el acceso a la justicia, en los niveles de violencia que viven, etc.) por lo que es importante promover la igualdad desde todos los sectores de la administración municipal.

Plantear la igualdad de género como Estrategia Transversal supone realizar diagnósticos para conocer la dimensión de las desigualdades entre mujeres y hombres en distintos ámbitos, y diseñar objetivos, estrategias y líneas de acción que contribuyan a atenderlas. Asimismo, compromete a que todas las áreas de gobierno, y a quienes trabajan en ellas, ejerzan sus responsabilidades guiados por dicha Estrategia Transversal.

**Las Estrategias Transversales del PMD deben ser consistentes con el EL PVD 2019 - 2024, de acuerdo con la Ley Estatal de Planeación.**

Por ello, debes revisar cuáles son las Estrategias vigentes, ya que pueden tener modificaciones o cambiar en otro periodo de gobierno.

## Estrategias Transversales en la planeación estatal

El PVD 2019 -2024, planteó dos Estrategias Transversales: cultura de paz, y derechos humanos y Honestidad y Austeridad. Al elaborar el PMD, formula las Estrategias Transversales en concordancia con las planteadas en el PVD 2019 -2024 vigente.

### Cuadro: Estructura de los Ejes temáticos en el PMD

Estrategia transversal

Ejes temáticos

**Diagnóstico:** desarrollado por temas (análisis de problemas).

**Objetivos:** alineados a los [ODS](#).

**Estrategias:** por cada objetivo de acuerdo con un enfoque integral y de prioridades (al menos uno por objetivo).

**Líneas de acción:** por cada estrategia (al menos dos por cada estrategia).

**Proyectos:** propuestas para diseñar la ejecución de cada línea de acción, congruentes con tu priorización de obras.



## Ejes del PMD

**3.-Personas:** Tiene amplia correspondencia con el **Eje I: Municipio Incluyente con Desarrollo Social**, en el que se plantean temas de educación, salud, vivienda, acceso a la alimentación, cultura. Dichas acciones deben tener en cuenta las características de la población, tales como su edad, sexo, origen étnico, ingresos, estatus migratorio y discapacidad, asociadas al ejercicio de los derechos humanos.

**1. Planeta:** Mantiene amplia correspondencia con el **Eje V: Municipio Sustentable**, con temas sobre medio ambiente y biodiversidad, gestión de residuos y energías alternativas, desarrollo y ordenamiento territorial. Debe incluir información acerca de los recursos naturales del municipio, su estado de conservación o degradación, las acciones y fenómenos con impacto ambiental, si existen áreas protegidas y la exposición a riesgos.

**2.-Prosperidad:** Está relacionado con el **Eje IV: Municipio Productivo e Innovador**, que aborda temas sobre productividad e impulso de los sectores económicos primario, secundario y terciario, así como las actividades económicas que tienen potencial para el desarrollo, caminos y comunicaciones. Dichas acciones deben fomentar un desarrollo económico incluyente, reducir las desigualdades, impulsar el empleo digno, además de prever y evitar impactos negativos en el medio ambiente.

**4.-Paz:** Mantiene estrecha relación con el **Eje III: Municipio Seguro**, abordando temas de seguridad y procuración de justicia, la garantía de los derechos humanos, la gobernabilidad y la paz social

**.-Alianzas:** Tiene relación con el **Eje II: Municipio Moderno y Transparente**, principalmente en temas de coordinación institucional, finanzas públicas, desarrollo institucional y sobre transparencia y rendición de cuentas. También se podrían incluir acciones para impulsar alianzas intergubernamentales nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo.

## Diagnóstico Multidimensional:

### Personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas

A partir de este momento deberás desarrollar los contenidos más específicos del PMD, comenzando por la realización de los diagnósticos de los temas de cada Eje. Cada diagnóstico debe servir para reflexionar acerca de la situación actual del municipio y lo que se debe resolver.

En esta parte del Plan tendrás que incluir los datos institucionales, así como la información que haya resultado del proceso de participación ciudadana inicial, que ya has recopilado y organizado usando el análisis de brechas y de FODA. Debe mostrar una reflexión multidimensional, que involucre varios aspectos sobre las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas en el municipio.

### Datos para la elaboración de diagnósticos

Existen distintas fuentes de las que puedes recabar información institucional útil. Por ejemplo, para elaborar diagnósticos relacionado con el **ODS 1. Fin de la pobreza**, te recomendamos consultar las siguientes

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El <b>Banco de Indicadores</b> del <b>INEGI</b>, en el que encontrarás indicadores sociodemográficos y económicos desagregados por municipio.</li> <li>✓ Los <b>datos de pobreza municipal</b> que publica el <b>CONEVAL</b>.</li> <li>✓ Los <b>indicadores reportados por el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b> (en algunos casos desagregados por municipio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El <b>Índice de Marginación</b> que publica el Consejo Nacional de Población (<b>CONAPO</b>).</li> <li>✓ El <b>Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo Municipal</b>, Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (<b>SIIEGVER</b>)</li> <li>✓ <b>Las Carencias Sociales del Municipio</b>, publicadas en el Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo Municipal</li> </ul>
---	--





Una vez que ya has definido los temas y problemas que abordarás en cada Eje, organiza la información que has consultado y reunido. Del ejercicio participativo, retoma los principales problemas que las personas identificaron en el análisis de brechas y anota los datos correspondientes a esos problemas que describen cómo afectan al municipio. Es importante que los datos sean confiables, es decir, que provengan de una institución que ya haya trabajado la información, o que hayas corroborado la información si proviene de la participación de las personas.

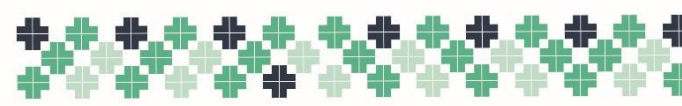
Es recomendable que los datos sirvan para comparar cómo se encuentra actualmente el municipio con respecto a periodos anteriores, o con respecto a municipios vecinos o similares, y cómo se encuentra el estado de Veracruz y el país. Esto te servirá como referente para plantear más adelante objetivos a corto plazo que sean alcanzables durante tu gobierno.

Aunque toda la información es importante, será de mucha ayuda que vincules los temas y comiences a ordenarlos atendiendo al orden de prioridad identificado en los eventos de participación ciudadana. También es importante anotar los aspectos positivos del municipio, que serán fáciles de identificar con el análisis de **FODA**, para apoyarte en esas fortalezas que te permitirán alcanzar los objetivos.

Es importante identificar los problemas por cada tema y Eje en sus respectivos diagnósticos, puesto que cada problema será analizado posteriormente, reconociendo los elementos que lo **causan** y los **efectos** que tiene.

Posteriormente, podrás elaborar estrategias para cada uno de los elementos que constituyen el problema, acciones por cada estrategia diseñada y proyectos que ejecutarás utilizando los recursos con los que cuenta el municipio. A su vez, cada elemento de los problemas que ha sido utilizado para diseñar las estrategias, acciones y proyectos te permitirá elaborar indicadores de gestión y de impacto para monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, la identificación de esos elementos te ayudará a plantear los objetivos que debes cumplir en distintos plazos, Recordando apoyarte en la alineación de los ODS



### Ejemplo de elaboración de diagnóstico en un Eje temático

#### Eje sobre Paz y Seguridad

En este Eje, se pueden desarrollar los diagnósticos relacionados a temas y metas del **ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles**, y **ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas**. El **PEV 2019-2024** desarrolla diagnósticos relacionados con este Eje sobre problemas de Seguridad Ciudadana, Procuración de Justicia, Derechos Humanos, Gobernabilidad y Paz Social.

Estos están relacionados directamente con las atribuciones en los municipios en materia de seguridad y protección civil; pero, además, se interrelacionan con las atribuciones de contar con alumbrado público si se considera que la percepción de inseguridad es menor en lugares alumbrados; y como estos, se podrían enumerar varios casos.

Localizando los **ODS**, en este Eje se pueden proponer acciones para atender situaciones de acceso a espacios públicos seguros, de la resiliencia ante desastres y la prevención de muertes, y asegurar que las construcciones sean sostenibles y resilientes (**ODS 11**). Por otra parte, hay atribuciones municipales para reducir la violencia y la delincuencia, poner fin al maltrato y a los casos de trata de personas, y garantizar el acceso a la justicia en condiciones de igualdad y sin discriminación, así como asegurar el acceso público a la información en condiciones seguras (**ODS 16**

Además, se podrían plantear acciones para reducir la exposición a fenómenos extremos que afectan más a las personas en condición de pobreza y en situaciones vulnerables (**ODS 1**), erradicar la violencia hacia las mujeres (**ODS 5**), eliminar prácticas discriminatorias (**ODS 10**) y fortalecer la capacidad de adaptación a riesgos (**ODS 13**).

Al realizar el diagnóstico de este Eje, deberás exponer la situación actual del municipio tomando en cuenta los temas propuestos que tengan impacto en él. Posiblemente en el municipio la comisión de delitos sea muy reducida, por lo que podrías exponer cuáles son las fortalezas que lo han hecho posible; sin embargo, podrían existir casos de violencia al interior de las familias que no se estén considerando en un nivel de delito, o al denunciar un caso de violencia no se trate con justicia a la víctima y se estén realizando actos de revictimización. También podría suceder que el municipio esté bien preparado ante los efectos de los huracanes, pero tenga poca capacidad ante lluvias intensas y prolongadas o ante sismos.

Usa los datos que muestren la situación del municipio, elaborados por instituciones externas al municipio, o propios, que puedan dar más información. Por ejemplo, puedes obtener datos externos como el nivel de exposición y riesgos ante fenómenos naturales, del Centro Nacional de Prevención de Desastres (**CENAPRED**); y tener información propia acerca de la cantidad de policías municipales. Si no cuentas con datos precisos, puedes buscar en los registros administrativos u obtenerlos en el proceso de planeación participativa.

Analiza toda la información que tengas, de manera integral, pues así podrás identificar que un tema no se resolverá adecuadamente si solo se atiende un aspecto del problema. Lo importante es que en los diagnósticos de la situación actual del municipio identifiques claramente cuáles son los problemas y retos existentes, cuáles son los aspectos positivos y negativos de esa situación, cuáles son los datos que te ayudan a comprender mejor los problemas y cómo hay distintas dimensiones en los que estos problemas afectan. Esto te permitirá continuar con el análisis más específico y desgregado de los problemas.



# Identificación y Análisis

## de problemas del municipio

Una vez que **en el diagnóstico has identificado los grandes problemas del municipio**, ahora tendrás que atender los puntos específicos (especificidades) de esos problemas, sus **causas y sus consecuencias**.

Usa la información más precisa que haya resultado del análisis de brechas para que en cada problema, junto con sus causas y consecuencias, sepas distinguir cómo afecta de manera diferenciada a distintos grupos de personas, al medio ambiente y a la productividad. También puedes utilizar el análisis de brechas para identificar cuáles son los problemas que deben ser atendidos con mayor prioridad. Para definir la prioridad debes considerar al menos dos elementos: el grado de las brechas y la interrelación de los problemas.

**El grado de las brechas te permite distinguir cuáles son los problemas más importantes o que afectan a más personas**

De esta manera, si en el municipio hay mayores carencias de agua potable que de electrificación, aunque tienes carencias en los dos servicios, el de mayor prioridad sería el agua potable al afectar a más personas. Por otra parte, la relación entre los problemas te permite identificar que la solución de cada uno de ellos, o de alguna de sus causas, impacta en la solución de otros problemas.

Podrías considerar, por ejemplo, que es necesario ampliar el centro de salud de una comunidad; pero, además, la gestión de residuos es inexistente o muy deficiente. Ambas carencias tienen impactos en la salud, pero tendrás que considerar cuál de las carencias afecta con mayor frecuencia, y si tiene otros impactos.

En el caso de una gestión de residuos deficiente, podría estar generando la presencia de fauna nociva que transmite otras enfermedades, afectaciones a la producción agrícola, o contaminación en los cuerpos de agua por escurrimientos en el subsuelo, y a su vez esto podría tener impactos no solo en el municipio, sino en municipios vecinos o más alejados

Por otra parte, siguiendo la alineación de problemas generales a los **ODS**, los problemas específicos que desagregues aquí también podrán seguir esa alineación. Además, al analizar la interrelación entre problemas, podrías encontrar que su solución impacta en otros **ODS**. Hacer ese ejercicio de interrelación te permitirá identificar cuáles son los **ODS** en los que tienes mayores retos, para planear y dirigir mejor las acciones de gobierno, siempre que no lo tomes como una clasificación divisoria, sino como una guía para coordinar mejor el gobierno municipal.

Ahora que has definido los grandes problemas del municipio, así como los problemas específicos, las brechas y su interrelación para definir las prioridades, tendrás que plantear las alternativas para resolverlos.

**Los grandes problemas deben corresponder con los objetivos que te propondrás, mientras que los problemas específicos tendrán correspondencia con las estrategias y líneas de acción que implementarás para resolverlos**

*En esta parte del PMD es muy importante que puedas incluir la información en gráficas, celdas comparativas y mapas, entre otras herramientas visuales, que permitan identificar los problemas en las comunidades del municipio, los grupos de edad a quienes más afecta, si perjudica más a mujeres que a hombres, si hay impactos ambientales mayores en un territorio que en otro, y toda aquella información que permita conocer con mayor detalle los retos a los que se enfrenta el municipio.*



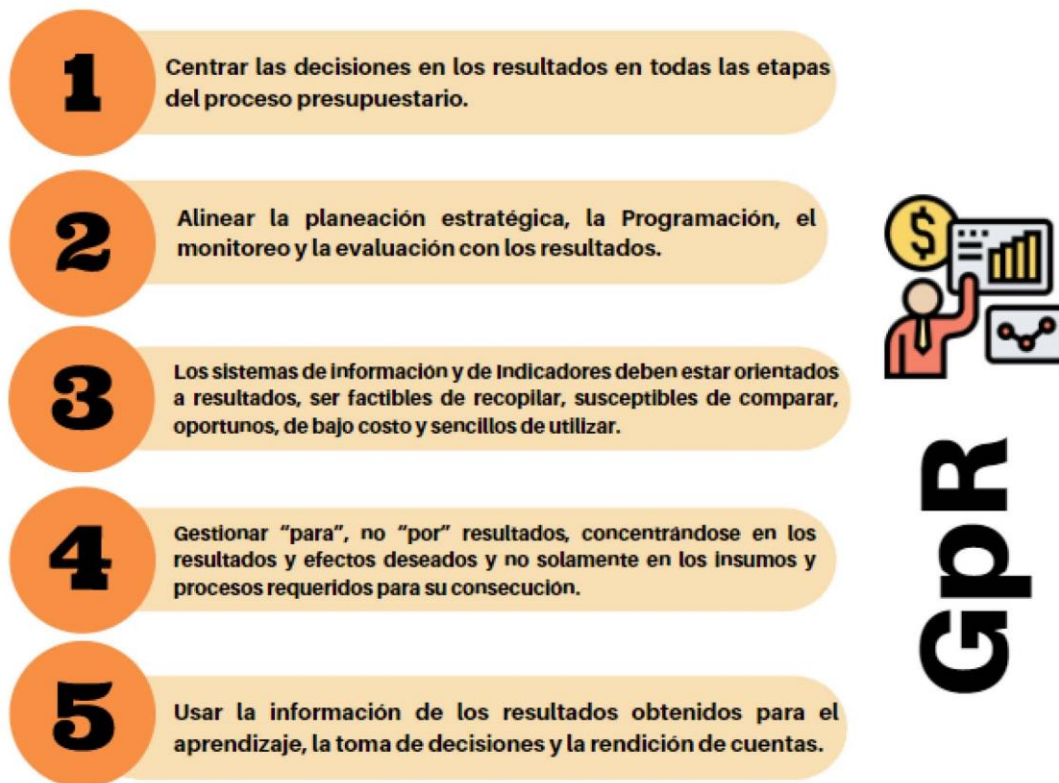
# GESTIÓN PARA RESULTADOS

La Gestión para Resultados (GpR) se enfoca en una nueva orientación en la administración pública, teniendo como principal premisa la identificación precisa de cuáles serán los resultados y cómo se verán reflejados los impactos de dichos resultados en la sociedad, a través del ejercicio del gasto de gobierno.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2016) define la GpR como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Tiene interés en cómo se realizan las cosas, aunque cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público y, la reducción de brechas de desigualdad social y de género.

La GpR se rige por cinco principios básicos, que definen su razón de ser y la importancia que adquiere en las nuevas tendencias de administración pública:

## Principios básicos de la Gestión para Resultados



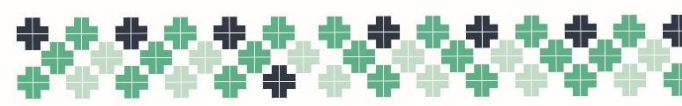
Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

La GpR, se compone dos elementos básicos:

1. El Presupuesto basado en Resultados (PbR)
2. El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El PbR es un instrumento de la Gestión para Resultados (GpR), que integra de forma sistemática en las decisiones involucradas, las consideraciones sobre los resultados obtenidos e impactos esperados de la ejecución de los Programas presupuestarios y la aplicación de sus recursos públicos asignados. Esto con el objetivo de mejorar los bienes y servicios entregados a la población, así como elevar la calidad del gasto público y fomentar la transparencia y rendición de cuentas.



Este instrumento pretende que las definiciones de los Programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado entre la planeación y la programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto incrementar la eficiencia en la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las Dependencias y Entidades ejercen los recursos públicos.

Objetivos específicos del PbR:

- Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados.
- Fortalecer la planeación estratégica para resultados.
- Aplicar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), conforme a la metodología de marco lógico, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar la lógica interna de los Programas presupuestarios y alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las Dependencias y Entidades. Medir el desempeño para evaluar los resultados.
- Generar y definir los indicadores de desempeño, que constituirán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y permitirán evaluar el logro de los resultados, así como el impacto social de las políticas públicas y los Programas presupuestarios.
- Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados, propiciar un nuevo modelo para la asignación de partidas presupuestarias, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y la calidad del gasto público.
- Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados.
- Unificar el proceso presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas y de sus programas al interior de las dependencias y entidades, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados.

El PbR como técnica presupuestaria se considera la más desarrollada y de más reciente aplicación en la nueva gestión pública, porque incorpora una nueva manera de asignar recursos, así como el desarrollo de elementos programáticos que permiten el control y evaluación del desempeño de la gestión pública, procurando una mayor eficiencia en el ejercicio del gasto; siendo entonces un proceso sistemático de toma de decisiones, orientado a resultados que se generan con la ejecución de los Programas presupuestarios, así como con la aplicación de los recursos asignados a estos.



# El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

Se define como el conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los Programas presupuestarios, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas para mejorar la calidad del gasto, mediante una mayor productividad y eficiencia en los procesos gubernamentales.

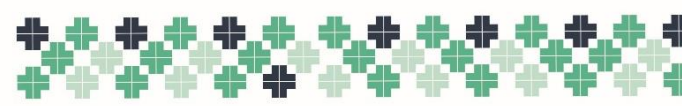
El seguimiento de Programas presupuestarios se realiza trimestralmente desde una óptica de impacto, eficacia, eficiencia y calidad enfocándose en la evaluación de Programas presupuestarios y de la calidad de los servicios.

Elementos y objetivos del SED	
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos del PEGD y de los programas derivados de éste.</li> <li>• Estratégicos de las Dependencias y Entidades.</li> <li>• De los Programas presupuestarios.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos de los programas sectoriales.</li> <li>• Estratégicos y de gestión de los Pp.</li> </ul>
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De largo plazo establecidas por el Ejecutivo Estatal.</li> <li>• De los indicadores de los objetivos de los Pp y/o Unidades Responsables de Gasto.</li> </ul>
<b>NORMAS DE OPERACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientadas para el logro de resultados de los Pp y UR sujetos a éstas (reglas de operación, lineamientos, entre otros).</li> </ul>
<b>SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario y cumplimiento de las metas de los indicadores de la MIR.</li> <li>• Atención a las recomendaciones de las evaluaciones realizadas a los programas y al desempeño institucional.</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De programas y políticas públicas.</li> <li>• Del desempeño de las instituciones.</li> </ul>
<b>INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La resultante del proceso, integrada en el portal de "Presupuesto ciudadano" donde se integra en el sistema de información del desempeño, la información de los Programas presupuestarios y su correspondiente MIR.</li> </ul>



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

El SED es una herramienta generadora de confianza y garantía en la gestión de lo público y, al mismo tiempo, es un instrumento de buen gobierno, de mejora continua de la gestión pública, así como de las políticas y servicios orientados a los ciudadanos.



# METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Lo anterior facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación y con ellos propicia que al interior de la administración pública se desarrollen importantes mejoras para generar resultados mucho más satisfactorios, pues no sólo define una manera de hacer el trabajo, sino también los resultados esperados de cada grupo de trabajo con lo que es posible innovar en cuanto a la forma de lograr los resultados y objetivos.

La MML se compone de las siguientes seis etapas; de las cuales, cinco son el preámbulo para la formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados, que es el sexto paso.

## Etapas de la MML



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.



La MML inicia con la definición y análisis del problema, en estas primeras etapas se identifica el problema o necesidad pública que se va a atender, su magnitud y alcance. Adicionalmente se identifica a la población afectada por el problema o que requiere de la intervención gubernamental para atender una necesidad. En esta etapa destaca la importancia de contar con un adecuado diagnóstico con el fin de que las decisiones tomadas al momento de definir el problema estén basadas en evidencia.

Posterior al análisis llevado a cabo previamente, se construye la herramienta conocida como árbol del problema, en el cual se sitúa al problema principal en el centro del análisis y posteriormente se identifican las situaciones que causaron ese problema y los efectos que esta genera. Adicionalmente se presenta el análisis de los involucrados en el cual se identifican a los distintos actores relacionados de alguna forma con el problema junto con el rol que desempeñan en el mismo.

Se procede a construir el árbol de objetivos que surge como resultado de la transformación de las situaciones negativas identificadas en el árbol del problema a situaciones deseadas que se alcanzarán a partir de la atención o solución del problema mediante el programa que se está construyendo. De esta forma, el problema central se convertirá en el objetivo central, las causas se transformarán en medios y los efectos en fines.

En consecuencia, se presenta la selección de alternativas, la cual consiste en un ejercicio de reflexión en el cual se determina si los medios directos e indirectos del árbol de objetivos son los más viables y adecuados para conformar los Componentes y Actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En la estructura analítica del Programa presupuestario se busca garantizar la coherencia interna del programa y que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o a la solución del problema identificado, posteriormente se presenta la conformación de las cuatro columnas de la MIR.

## **1. Definición del Problema**

La primera etapa de la aplicación de la MML se da a partir del reconocimiento de la existencia de un problema que se identifica como público y por tanto debe ser resuelto.

Para que la definición del problema sea concreto y específico, se deben identificar principalmente tres elementos:

- a) Identificación correcta del problema público que se busca resolver.
- b) Elaboración de un diagnóstico del problema público.
- c) Determinación del alcance del Programa presupuestario (Pp).

### **1.1 Identificación del problema público**

Consiste en establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema o necesidad no atendida que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. En otras palabras, en la definición del problema se busca establecer la necesidad a satisfacer el problema central a solventar, el problema potencial, la oportunidad por aprovechar y/o la amenaza por superar.

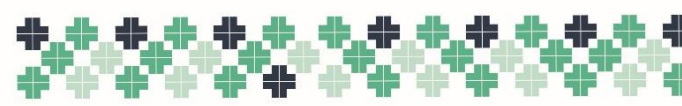
### **1.2 Elaboración de un diagnóstico del problema público**

Posterior a la identificación del problema se debe determinar su magnitud, este elemento es indispensable pues la realidad en la cual se llevan a cabo las intervenciones gubernamentales es muy diversa y se debe de contar con la información adecuada y suficiente para determinar el tamaño del problema que se aspira resolver. La elaboración de un diagnóstico es vital, porque determina en buena medida el éxito o fracaso de la intervención pública, por este motivo resulta indispensable se lleve a cabo de manera exhaustiva y apegada a la realidad, para ello se deberá recurrir a una investigación profunda en la que se pueda integrar información de distintas fuentes.

### **1.3 Determinación del alcance del Programa presupuestario**

Con la identificación y diagnóstico del problema, se pretende resolver la situación para el beneficio de la población afectada, por lo que al definir la población objetivo o área de enfoque se determina el alcance de la intervención pública mediante el Programa presupuestario. Para ello, se requiere conocer los distintos tipos de poblaciones involucradas en el diseño de política pública, en la figura 4 se representan las poblaciones que se observan al momento de delimitar un problema.





## Identificación de tipos de población



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.

- **Población de referencia.** Es el universo total de población con o sin problema, relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema.
- **Población potencial.** Se identifica partiendo de la población de referencia que es afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del programa.
- **Población sin problema.** Se encuentra dentro de la población de referencia, sin embargo, no se encuentran afectada por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del programa.
- **Población objetivo o área de enfoque.** Son sinónimos, se refieren a un subgrupo de la población potencial que el programa ha determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el programa, una vez aplicados criterios de selección como ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingreso, entre otros y restricciones como limitaciones técnicas, lineamientos de política y los que se definan, estará en condiciones reales de atender. En este sentido, la aplicación de dichos criterios y tomando en cuenta las restricciones se debe priorizar a la población en mayor situación de vulnerabilidad con respecto al problema o aquella que sea afectada con mayor magnitud.
- **Población beneficiaria o atendida.** Corresponde en algunos casos con el padrón de beneficiarios que anualmente conforman ciertos programas.



## Definición del problema central



## Ejemplo



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.

## 2. Análisis del Problema

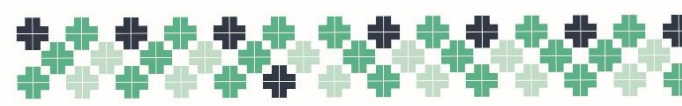
En el análisis del problema, se considera el origen, comportamiento y derivaciones del problema previamente definido, a fin de establecer las causas y sus efectos. Es importante mencionar que, si se identifica bien el problema central, la solución al mismo se determina más fácilmente.

Antes de realizar el planteamiento o definición del problema central, se recomienda llevar a cabo una investigación para identificar los factores relevantes relacionados con el problema. También es importante hacer un ejercicio de lluvia de ideas con los responsables del Programa presupuestario con el fin de hacer una adecuada delimitación del mismo.

Sin importar la naturaleza del problema que se esté abordando se presentan seis recomendaciones para plantear correctamente un problema.

- Se deben establecer sólo problemas existentes, no potenciales.
- Plantear el problema como un estado de hecho negativo para brindar claridad.
- No confundir el problema con la falta de solución.
- Definir el área de enfoque o la población objetivo afectada, permite acotarlo y clarificarlo.
- Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios, información estadística y con evidencia internacional respecto de cómo se resolvió en otros contextos.

Una vez consensuada y precisada la definición del problema central, se debe realizar el análisis del problema basado en la construcción del árbol del problema.



## 2.1 Construcción del árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa previamente definida, y la cual se intenta diagnosticar mediante la determinación de un árbol de problemas, conformado con causas y efectos.

Una de las principales características del árbol del problema es que todos sus elementos están expresados en un sentido negativo a manera de problemática, en su contraparte que es el árbol de objetivos, será el caso contrario ya que todos sus elementos están expresados en un sentido positivo.

En la determinación de causas y efectos, se consideran directos aquéllos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse en causas y efectos indirectos. Las causas y efectos indirectos son derivaciones que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o principales.

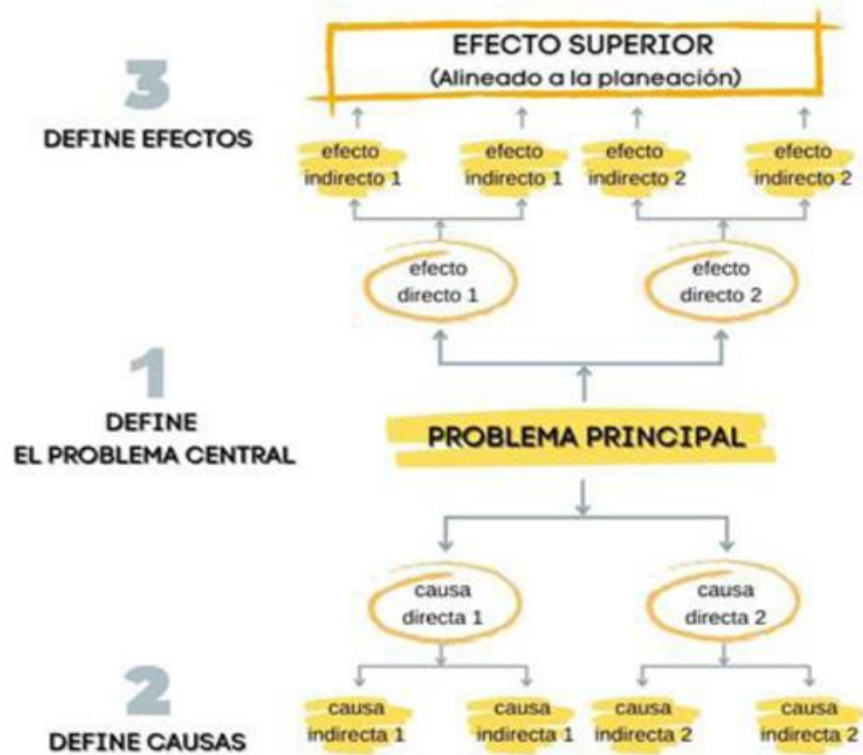
Primero se deben definir las causas que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda, se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de causas:

- Definir las causas sólo como condiciones negativas, no como faltas o ausencias
- Se puede incluir el número de causas directas o indirectas que sea necesarias, sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas.
- Cada una de las causas debe estar conformada con al menos una causa directa y una indirecta, es decir deberá tener al menos dos niveles.
- Cada una de las causas directas e indirectas deben guardar congruencia.

En el análisis de los efectos se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema central y la relación que estas tienen con las causas identificadas. En otras palabras, se definen aquellas condiciones negativas que sucederán en caso de que no se resuelva el problema central, a continuación, se presentan algunas recomendaciones para la construcción del análisis de efectos:

- Definir los efectos como condiciones negativas, sin embargo, estos sí se pueden definir como faltas o ausencias
- Se puede incluir el número de efectos directos o indirectos que sean necesarios, sin embargo, se recomienda que se elijan los más sustantivos.
- No necesariamente se tendrán que constituir el mismo número de ramas que de raíces, tampoco necesitan estar vinculadas, ya que el análisis de los efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
- Es necesario verificar que no se estén repitiendo las causas, incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.

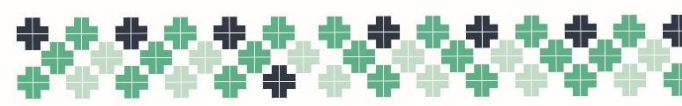
## Árbol de Problemas



### Ejemplo



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.



Se recomienda iniciar la construcción del árbol de problemas identificando las causas que generan la existencia del problema central y **redactarlas** por debajo de este, posteriormente describir los efectos del mismo y la situación por encima del problema, uniéndolas con flechas de abajo hacia arriba, siguiendo la relación causa-efecto.

Finalmente, a partir de la información recabada es posible desarrollar la problemática pública que el Programa presupuestario pretende resolver.

## 2.2 Análisis de los involucrados

En esta etapa se identifican a las personas, los grupos y organizaciones relacionados con el problema que el programa busca enfrentar, porque permite conocer los intereses de los afectados y determinar aquellos actores claves que tienen influencia en el establecimiento de las estrategias de vinculación con cada uno de éstos, como un elemento clave que facilite el diseño y pueda favorecer su implementación.

permita visualizar y agrupar a los actores en categorías de acuerdo con sus intereses y posibles posiciones respecto del programa a desarrollar.

### Agrupación de los involucrados



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.

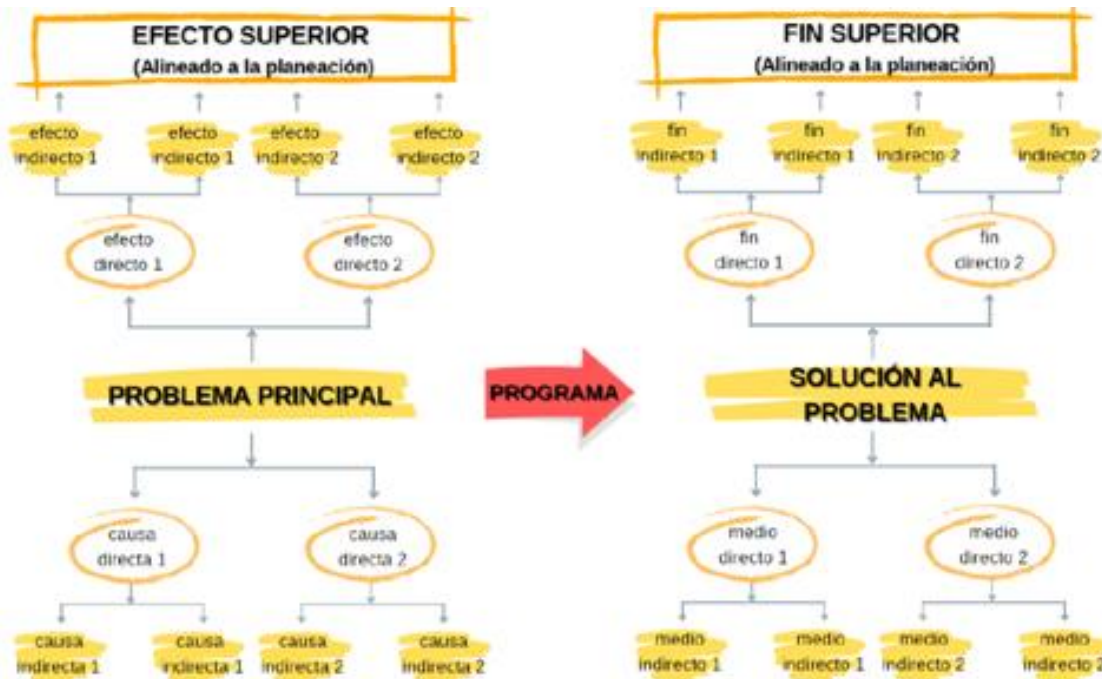
En la construcción del mapa de involucrados se debe considerar primeramente el visualizar a todos los posibles involucrados para posteriormente agruparlos en distintas áreas de interés. La definición de los intereses se hará en función del problema a enfrentar, pudiendo definirse una tipología de intereses para ubicar a cada actor.

## 3. Definición del objetivo

En esta etapa se realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central. La manera más simple de definir los objetivos de un Programa presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir el escenario que se presentaría una vez que el problema central esté resuelto.

Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del árbol de objetivos. Este es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. En la construcción del árbol de objetivos, se parte del árbol de problemas y se busca plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresan en forma positiva.

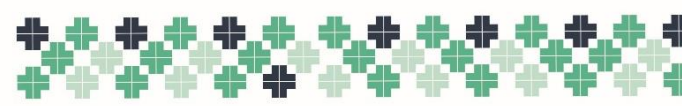
Ejemplo



Ejemplo:

Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.





Como se observa, el problema central se convertirá en la solución al problema o situación deseada, cada una de las causas se convertirá en un medio para lograr dicha solución y cada uno de los efectos se convertirá en los fines una vez solucionado el problema.

Por medio del árbol de objetivos se busca describir la situación favorable que puede existir después de solucionar el problema (situación futura), identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia e identificar las relaciones de los medios y fines entre los objetivos.

#### 4. Selección de alternativas

En esta etapa se deben seleccionar las alternativas de solución más factibles en términos de relevancia, financiamiento, viabilidad técnica; además se debe considerar aquellas que generan los mayores beneficios para la población objetivo o área de enfoque.

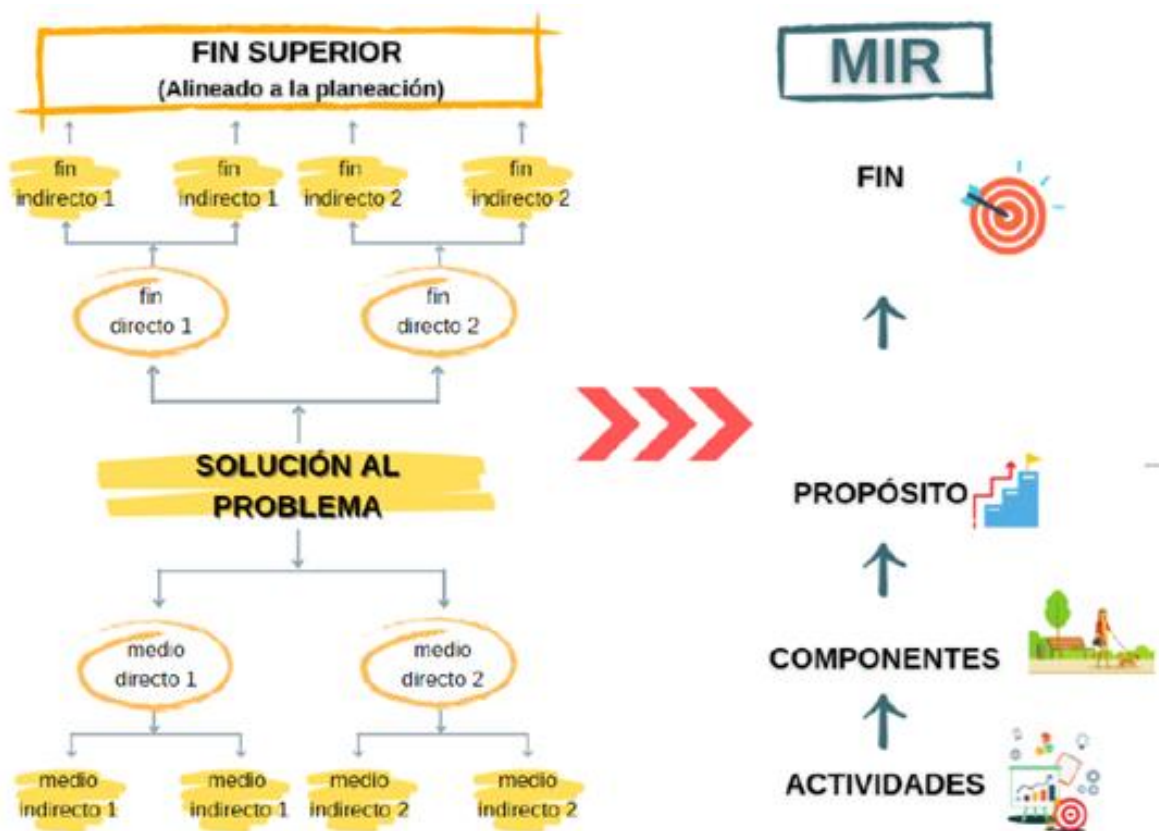
Es importante que antes de llevar a cabo el proceso de selección de alternativas, se realice una revisión general del árbol de objetivos, esto para garantizar que las alternativas planteadas tienen una incidencia significativa para el cumplimiento de los objetivos.

#### 5. Definición de la estructura analítica del Programa presupuestario

La estructura analítica del Programa presupuestario es la herramienta que esquematiza la razón de ser del programa, describiendo la coherencia entre el problema (causas -efectos), objetivos y los medios de intervención para solución.

Una vez seleccionadas las alternativas, se cuentan con los elementos para comenzar con la construcción de la MIR. Los objetivos definidos en el árbol de objetivos pasarán a ser la primera columna de la MIR denominada resumen narrativo y que se identifica como la columna de los objetivos.

#### Conformación de la MIR con base en el árbol de objetivos



Ejemplo:



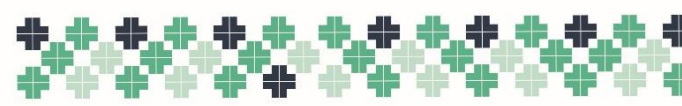
Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). *Manual del diplomado Presupuesto basado en Resultados 2020*.



El árbol de objetivos permite generar los objetivos del programa para cada nivel de la MIR, se redactan positivamente y de forma desagregada, teniendo sólo un área de mejoría en función del problema que se quiere resolver.

El objetivo superior del árbol de objetivos corresponde al Fin de la MIR y la situación deseada del árbol de objetivos corresponde al problema central superado que expresado como objetivo da lugar al Propósito de la MIR. Los medios entregables son los potenciales Componentes del programa y los medios corresponden a las Actividades en la MIR, que son necesarias para la generación de los Componentes.





# Construir el Futuro Deseado:

## Definición de objetivos y prioridades

Una vez que has realizado el diagnóstico y el análisis de problemas por temas, es hora de pensar en los objetivos que te plantearás para mejorar la situación del municipio. Los objetivos deben proponer una **situación positiva que quieras lograr**, y tienen que **corresponder a los problemas identificados y analizados**, que ya habrás alineado conforme a los **ODS**.

Plantea un objetivo por cada problema general identificado en los temas, pensando en el tiempo en el que lo alcanzarás. Puedes inspirarte en cómo se construyeron los **ODS**, que se componen por 17 objetivos generales que agrupan en 169 metas varios retos específicos.

Así, por cada Eje temático plantearás una serie de objetivos generales, que después atenderás con estrategias puntuales para alcanzarlos. Los objetivos generalmente serán de largo plazo, por ejemplo, el de poner fin a la pobreza. Sin embargo, quizá tengas una amplia capacidad para poner fin al hambre a través de estrategias de dotación de alimentos sanos para todas las personas que tienen esa carencia, o implementar acciones de restitución del medio ambiente que quizá no esté tan deteriorado en el municipio.

Lo importante es que los objetivos tengan congruencia con los problemas identificados y analizados, en los que ya hiciste un ejercicio de localización de los **ODS**, y que además puedas atender de acuerdo con tus atribuciones directas e indirectas. Para saber cuáles son tus atribuciones, recuerda las que están definidas en el artículo 115 de la CPEUM, así como en las leyes nacionales y estatales, con particular atención a la Ley Orgánica Municipal.

También es importante revisar los Lineamientos del **FAIS**, pues en ellos indican las obras que puedes realizar con esos recursos, a diferencia de otras fuentes de ingresos que también puedes usar para fortalecer estas obras por ser de uso libre, como los ingresos propios.

## Pongamos algunos ejemplos

Podría darse el caso de que en el Eje asociado a Sustentabilidad (Planeta) encuentres que el municipio es muy vulnerable al cambio climático, y que esta situación se ha agravado por la afectación a los recursos naturales, la falta de una gestión adecuada de los residuos, una deficiente planeación urbana o por alguna o más de estas u otras causas

En el Eje asociado a Inclusión y Desarrollo Social (Personas) seguramente encontrarás una amplia gama de retos a resolver. Piensa nuevamente que los objetivos son guías de lo que aspiras a alcanzar, por eso es recomendable que sean pocos y muy claros. Para ello también te sirven los **ODS** porque puedes plantear los mismos objetivos adaptados al municipio.

# Diseñar el Camino:

## formulación de estrategias orientadas por los ODS

Las estrategias tendrán que diseñarse para alcanzar los objetivos de corto plazo, es decir, los que podrás alcanzar en tu periodo de gobierno, o para sentar las bases que permitan alcanzar objetivos de mayor plazo. Para ello, puedes tomar como referencia las metas establecidas para alcanzar los **ODS**.

Por cada objetivo tendrás que diseñar diversas estrategias que deben corresponder con cada problema identificado y analizado. De esta manera, tendrías que plantear al menos una estrategia por cada problema identificado, enfocado en el cumplimiento del objetivo correspondiente. Por cada objetivo tendrás que diseñar diversas estrategias que deben corresponder con cada problema identificado y analizado. De esta manera, tendrías que plantear al menos una estrategia por cada problema identificado, enfocado en el cumplimiento del objetivo correspondiente



Las estrategias deben plantearse con un enfoque de sostenibilidad, para decidir entre el tipo de acciones que realizarás posteriormente

Por ejemplo, si para alcanzar el objetivo de garantizar una vida sana y con bienestar, una de las estrategias es la gestión de residuos, tendrás que revisar cuáles son las opciones más sostenibles. En este sentido, contar con vehículos que recolecten los residuos de forma separada será más eficiente y sostenible que mezclar todo tipo de residuos; por otra parte, contar con un sistema de aprovechamiento de los residuos a través de plantas procesadoras será mucho mejor que tener tiraderos a cielo abierto



El planteamiento de las estrategias también tendrá que atender a las prioridades. Por ejemplo, si tienes dos poblaciones que necesitan acceder al agua potable en sus viviendas, pero una de ellas ya tiene una infraestructura base de la cual se proveen de agua y la otra carece totalmente de ella, esta última podría ser más susceptible de apoyo debido a que la total carencia del servicio podría estar generando otros problemas, por ejemplo, de salud, que la primera no padezca.

La toma de decisiones puede ser compleja, puesto que puedes tener dos comunidades que te demanden los mismos servicios, pero su nivel de carencia sea diferente. Pongamos el caso de dos comunidades que solicitan agua potable, energía eléctrica y servicios de salud. Plantear las estrategias también implica buscar las mejores alternativas ante contextos complejos, en los que tienes que planear la ejecución de recursos en el tiempo.

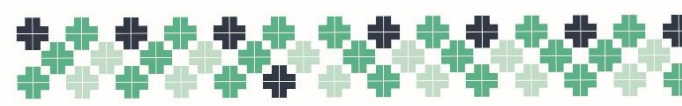
Siguiendo con el caso del ejemplo anterior, una de las dos comunidades puede tener una absoluta o mayor carencia respecto de la otra. En ese sentido, atendiendo al principio de “No dejar a nadie atrás”, sería prioritario atender a la comunidad que tiene mayores carencias. Pero también tendrías que revisar si puedes distribuir distintas obras en el mismo año o en un periodo mayor, a fin de evitar debilidades institucionales y conflictos.

Bajo ciertas condiciones, podrías dar prioridad a ejecutar obras de agua potable y electrificación sostenible en la comunidad con mayores rezagos, e implementar las obras de salud en la comunidad con menores carencias. Esta estrategia puede verse fortalecida si implementas acciones de prevención en temas de salud en la comunidad de mayores carencias, o si ambas se encuentran cercanas y puedes mejorar el acceso de una hacia la otra para una atención más efectiva que beneficie a la población de ambas comunidades

Para ejemplificar las estrategias en el nivel de las metas de los **ODS**, tomemos la atribución del municipio en acciones de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos. Estas atribuciones impactan directamente en el **ODS 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles**, y el **ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles**.

En el nivel de metas, se incide directamente en la 11.6. Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo; así como en la 12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

En este ejemplo, reducir la generación de desechos (meta 12.5) podría facilitar la gestión de los desechos municipales y, así, reducir el impacto ambiental negativo per cápita (meta 11.6). Disminuir el volumen de desechos tendría además efectos positivos como economizar el tiempo de trabajo, ahorrar recursos, generar



menos contaminación emitida por los vehículos que transportan los residuos, entre otros beneficios asociados a la salud como proteger el medio ambiente y garantizar espacios limpios.

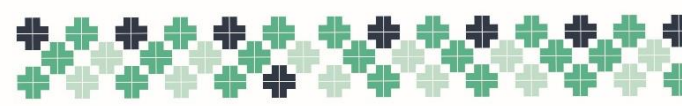
Así, por cada objetivo que te plantees, localizando los ODS en el municipio, tendrás una amplia gama de estrategias que podrías implementar. Lo importante es que puedas elegir las que sean más sostenibles, y eso implica pensar en las dimensiones social, económica y ambiental; pero, además, en el mantenimiento de la paz y el fortalecimiento institucional del municipio

Pensar en una mejor estrategia de gestión de residuos, también permitirá evitar que se genere basura y contaminación en los tiraderos a cielo abierto, y se podría optar por mecanismos de separación y reciclaje de los que se pueden obtener ingresos, además de tener un mejor manejo en un relleno sanitario con características ecológicas o incluso instalaciones para el aprovechamiento energético de los residuos.

personas que habitan en él. Además, una estrategia sostenible de gestión de residuos tendría que acompañarse de acciones que fortalezcan su ejecución y que impacten en otros ODS. Por ejemplo, sensibilizar a la población con información sobre la reducción, reutilización y reciclaje de residuos, que puede ser a través de la enseñanza institucional básica o de capacitaciones organizadas por el municipio; generar fuentes alternas de ingresos a través de la comercialización de los residuos clasificados; fomentar el cuidado del medio ambiente y mantenimiento del agua limpia a través de una adecuada disposición de residuos; crear un reglamento municipal que regule la gestión de residuos y fortalezca a la institución municipal; prevenir conflictos asociados a malestares provocados por una inadecuada gestión y la generación de basura; promover el aprovechamiento de los residuos orgánicos para fertilizar los huertos domésticos; mejorar la recaudación municipal por el servicio de recolección que permitirá financiar más obras, entre otros beneficios.

*Las líneas de acción tendrán que diseñarse pensando en las dimensiones de la sostenibilidad, atendiendo aspectos específicos de los problemas identificados pero que aporten soluciones integrales en su conjunto*

El tiempo también es un elemento fundamental, pues una obra o acción que no sea pensada para asegurar el bienestar futuro, además del presente, no será sostenible. Por otra parte, la generación de alianzas con diversos actores del municipio, e incluso externos, podrían fortalecer las estrategias. Por ello, la Agenda 2030, con los ODS y las metas planteadas, son una guía muy útil para ejecutar obras y acciones en el municipio.



# Acciones para Transformar

## el municipio y nuestro mundo

Las líneas de acción son guías que permiten concretar las estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. De manera convencional, una línea de acción podría plantear aumentar la cantidad de vehículos para la recolección de residuos, que se dirigiría a cumplir con una estrategia de mejorar la recolección de residuos sólidos urbanos, y contribuiría a alcanzar un medio ambiente sano para toda la población.

**Como puedes observar, los ODS de la Agenda 2030 te pueden guiar en el diseño de objetivos, estrategias sostenibles y líneas de acción específicas e integrales que den solución a los retos identificados en el proceso de participación ciudadana y la elaboración de diagnósticos**

Volviendo al ejemplo de la gestión de residuos, podría suponerse que durante el diagnóstico se haya identificado el aumento de la cantidad de residuos, y su inadecuado manejo, como un problema que está afectando a la población. Siguiendo una estrategia sostenible, tendrías que pensar si parte de la solución sería adquirir más vehículos para la recolección. De ser así, tendrías que pensar que estos permitan colectar los residuos de forma separada, pero también que aumentar el número de vehículos pesados en circulación incrementaría la contaminación del aire. Por otro lado, tal vez no sea necesario aumentar la cantidad de vehículos si implementas otro tipo de acciones.

Puedes diseñar acciones específicas e integrales para atender de manera eficiente un problema. En el caso de los residuos, podrías mejorar la recolección con dos acciones puntuales: diseñar rutas más eficientes para la recolección de residuos; y sensibilizar y capacitar a las personas en la reducción, reutilización, reciclaje y separación de los residuos.

Aunque los efectos de esta última acción no se visibilicen de manera inmediata, en poco tiempo podría tener impactos en la reducción de la generación de residuos y en una gestión más eficiente que, además, ahorrarían recursos que podrías utilizar para acciones más integrales, como establecer un centro de reciclaje municipal del que obtengas ingresos con la venta de material reciclado y generes empleos.

No está de más señalar que tendría impactos sostenibles al prevenir impactos negativos al medio ambiente, aumentando la productividad y reduciendo las desigualdades si los empleos generados son ocupados por personas en condiciones vulnerables que hayan sido capacitadas. Una mejor gestión de los residuos incidirá también en alcanzar otros objetivos, como el **ODS 3. Garantizar una vida sana y el bienestar de las personas**.

Si bien la prevención tiene efectos duraderos, habrá problemas que tendrás que atender de manera inmediata, como la falta de un centro de salud para la atención de la población. Otra de las líneas de acción, entonces, podrá ser la construcción de infraestructura para el servicio de salud. Esta acción implica ejecutar proyectos de mayores costos, que puedes cubrir con los recursos municipales, incluyendo los provenientes del **FISMDF**, pues son obras catalogadas dentro de los Lineamientos que regulan ese Fondo.

Construir infraestructura para el servicio de salud podría ser algo no necesariamente nuevo, pero en la línea de acción incluirás que su construcción debe ser, al menos, segura, accesible, inclusiva y sostenible. Esto implicará que, en el diseño del proyecto y su ejecución, se garantice que la estructura y los materiales sean de calidad y resistan la manifestación de fenómenos naturales, esté en un lugar alejado de riesgos y lo más cercano a las personas usuarias, garantice el acceso de todas las personas (por ejemplo, de personas adultas mayores, o con discapacidad, a través de rampas y señalizaciones), y que para su operación se puedan implementar tecnologías no contaminantes y energías limpias

Esta reflexión sobre los objetivos globales y el marco de acción local posibilitará que puedas desempeñar mejor tus atribuciones, organizar y coordinar el trabajo de todo el gobierno municipal, así como orientar y hacer más eficiente el uso de los recursos que dispone el municipio.



## Proyectos

Los proyectos deben estar alineados a las acciones propuestas, orientadas por las estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planeación municipal.

Para el planteamiento de los proyectos revisa los que ya estén en ejecución, los que hayan sido planteados por autoridades anteriores y no se hayan realizado, pero sobre todo retoma la información del proceso de participación ciudadana y las propuestas que realice el [CDSM](#) en la priorización de obras del primer año.

Toda esa información disponible la puedes usar para establecer no solo los proyectos con los que planeas impulsar el desarrollo en el municipio, sino cuáles son los más prioritarios y cuáles son los que tienen mayor impacto en los distintos [ODS](#) y, en consecuencia, los que tendrán mayores beneficios para la población y el territorio.

El planteamiento de los proyectos tendrá que preverse también en el corto, mediano y largo plazo. Los de mayor prioridad e impacto en los [ODS](#) los podrás llevar a cabo a partir del primer año, incluyéndolos en Programas Basados en Resultados, para dirigir el presupuesto municipal.

De esta forma, si la línea de acción establece construir infraestructura de servicios de salud, dentro de una estrategia que brinde atención a personas en condición de vulnerabilidad, con el objetivo de Garantizar una vida sana y de bienestar para toda la población del municipio, el proyecto que podrás implementar será la construcción de un centro de salud, o la ampliación de unidades médicas. Como se indicó, en el diseño del proyecto y su ejecución se tendrá que anticipar, al menos, que se garantice la seguridad, accesibilidad, inclusión y sostenibilidad.



**Los proyectos son obras o acciones que producen un cierto bien o prestan un servicio determinado, útil y que genere beneficios. Para llevarlos a cabo se requiere de la asignación de recursos, la programación temporal de su ejecución y la organización de las personas responsables de ejecutarla**

Puedes consultar la Alineación de los [ODS](#) al Catálogo FAIS, en la página de [la COPLADEB](#) para verificar cómo impactan los proyectos que has priorizado con el cumplimiento de estos Objetivos.

**Los proyectos que se planteen implementar durante el periodo de gobierno municipal tendrán que pensarse evaluando la disponibilidad de recursos municipales**



. Ejemplos de proyectos orientados por los ODS, dentro de algunas atribuciones municipales

Atribución Municipal	ODS	Proyecto	Impactos Adicionales
Agua Potable	 6.1 Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todas y todos	Construcción de un sistema de agua potable	En su diseño, se pueden incluir elementos que aseguren la calidad del agua, garanticen su distribución equitativa a todas las comunidades, permitan la sostenibilidad financiera del sistema para dar mantenimiento constante, y promuevan el tratamiento y reutilización de aguas residuales en sectores como el industrial o el agropecuario, así como la implementación de acciones adicionales para proteger y restablecer los ecosistemas importantes para la recarga de acuíferos.
Tratamiento y disposición final de residuos	 12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	Estudio y construcción de un espacio de procesamiento y disposición final de residuos	El proyecto puede incluir infraestructura para el reciclado y/o tecnología para el aprovechamiento energético de los residuos, así como acciones adicionales para sensibilizar a las personas en la reducción del consumo de productos que ocasionan mayor contaminación.
Protección civil	 11.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países	Actualización del Atlas Municipal de Riesgos (o su elaboración, en caso de no contar con él)	En su diseño, tendrán que establecerse propuestas adecuadas al municipio para implementar acciones complementarias como el fortalecimiento de las viviendas y la infraestructura existente para disminuir su vulnerabilidad, reubicar las que estén en zonas de mayor riesgo y establecer marcos de acción municipal y comunitaria para responder mejor ante los fenómenos, dando especial atención a grupos en condición de vulnerabilidad.

Para ello, puedes revisar la información de la Hacienda municipal, donde se encuentran los ingresos y egresos del municipio, así como el costo promedio de las obras.

*Esto te permitirá proponer proyectos que sean factibles a realizar durante el periodo de gobierno.*

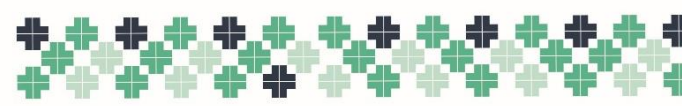
Si el objetivo es poner fin al hambre, revisarás cuáles son las capacidades para Asimismo, puedes hacer una planeación de proyectos adicionales en caso de lograr obtener recursos extraordinarios de otras fuentes de financiamiento, como las coinversiones con otros órdenes de gobierno, banca de desarrollo o las alianzas con el sector privado u organismos internacionales. **Es importante que cuando elabores un Programa Anual Basado en Resultados incluyas esas obras**

**y acciones que realizarás**, los recursos con los que los financiarás, el tiempo que estimas para su realización, las áreas responsables de ejecutarlo, así como los principales impactos que esperas alcanzar. Para identificar los impactos, puedes guiarte con los planteamientos de las metas y los ODS de la Agenda 2030.

Por ejemplo alcanzar este objetivo. Una estrategia podría ser asegurar alimentos saludables a todas las niñas, niños y adolescentes, implementando acciones para la operación de comedores comunitarios y escolares, que pueden ser financiadas por los recursos municipales incluyendo el FISMDF. El proyecto que diseñes podría ser un comedor escolar en donde atiendas la mayor carencia alimentaria, o un comedor comunitario al que tengan acceso las y los estudiantes, con lo cual estarás avanzando en el cumplimiento del objetivo.



En el primer año podrías programar la apertura y operación de un comedor, que podría ampliarse durante los siguientes años. Una revisión profunda de la Agenda 2030 te permitirá identificar sinergias y coincidencias con



otros objetivos; por ejemplo, el municipio podría generar un esquema de incentivos para reducir la pérdida y desperdicio de alimentos (ODS 12, meta 3) en el sector turístico y restauranero, y trabajar en alianza con bancos de alimentos para su recuperación y redistribución a los comedores comunitarios y escolares.

Por otra parte, al ejecutar proyectos que reduzcan el consumo de residuos como los plásticos, o de tratamiento de aguas residuales para evitar que estas contaminen los ríos y mares, podrías contribuir al alcance de objetivos planteados por otros municipios, como la conservación y uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos.



Recuerda que estos ejemplos son guías, pero deberás orientar las decisiones de acuerdo con el diagnóstico sobre el municipio y su contexto, en el que la ciudadanía ha expresado cuáles son los retos principales.



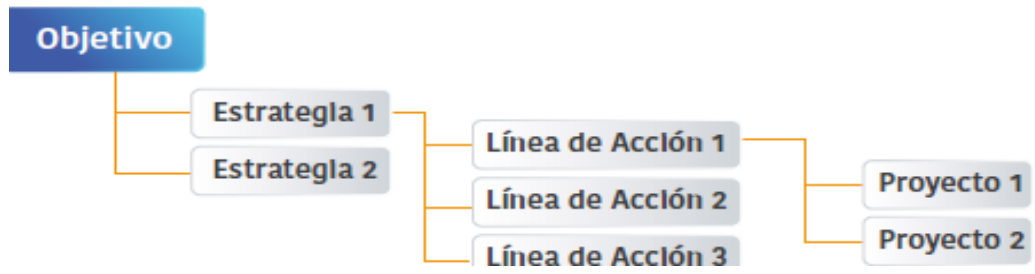
# Programación y Presupuestación

Es importante que los proyectos estén ordenados de acuerdo con las prioridades del municipio, que se estime el tiempo en el que serán realizados, las metas a alcanzar y se indique quiénes tendrán la responsabilidad de vigilar su cumplimiento y con qué recursos lo harán. Todas estas actividades que anticipan la preparación y los procesos a realizar forman parte de la programación y presupuestación de los proyectos.

La estructuración puedes visualizarla de la manera siguiente:

- Objetivo**  
(definir cada objetivo ante los retos planteados).
- Estrategias**  
(definir una o más estrategias por cada objetivo).
- Líneas de acción**  
(definir una o más líneas de acción por cada estrategia).
- Proyectos**  
(correspondientes con cada línea de acción, incluyendo elementos de programación y presupuestación)

*La programación y presupuestación consiste en definir en qué tiempo se llevarán a cabo los proyectos y con qué recursos materiales, financieros y humanos se mantendrán y operarán, de manera que cada uno de ellos aporte al cumplimiento de los objetivos planteados en el PMD.*



Una vez que establezcas los proyectos en el **PMD**, define todos estos elementos para tener una aproximación más clara de cómo los implementará

**El orden de prioridad lo podrás realizar con base en lo que decida el CDSM y que se establece en el Acta de Priorización de Obras, así como en el análisis de problemas que puedes resolver atendiendo a las mayores necesidades y a los múltiples impactos en los ODS del proyecto a ejecutar.**





## Elementos de la programación y la presupuestación

NOMBRE DEL PROYECTO EN ORDEN DE PRIORIDAD	AÑO(S) DE GOBIERNO EN EL QUE SERÁ EJECUTADO	ÁREA RESPONSABLE DE COORDINAR EL PROYECTO	RECURSOS QUE SERÁN ASIGNADOS PARA SU EJECUCIÓN Y OPERACIÓN	FUENTE DE FINANCIAMIENTO PREVISTA
---	---	---	--	-----------------------------------

Es importante designar áreas de la administración pública municipal que sean responsables de la ejecución del proyecto, para que vigilen el proceso desde su diseño hasta su cumplimiento. La selección del área tendrá que ser lo más afín al tipo de proyecto planteado, y preferentemente que esté liderado en el nivel de los concejales; por ejemplo, si es una obra de agua potable y saneamiento, el área responsable tendrá que ser la regiduría correspondiente que revise esos temas.

Atendiendo a la integralidad, los equipos de otras regidurías podrán sumarse a la ejecución del proyecto, pero siempre coordinados por el área con mayor afinidad directa. Así, en un proyecto sobre comedores escolares, la responsabilidad de coordinación la podría asumir la regiduría de salud o un área encargada específicamente de alimentación saludable, con el acompañamiento de las regidurías o áreas encargadas de temas de educación, producción y abasto de alimentos, obras de infraestructura, entre otras. En la asignación de responsables, piensa en las dimensiones de la [Agenda2030](#) y en la integralidad para cumplir con los objetivos

**Para alcanzar metas reales, y asegurar que los proyectos se realicen en los tiempos previstos, es indispensable hacer una presupuestación y calcular los recursos que tendrás disponible**

Revisa el comportamiento de la Hacienda municipal para hacer un cálculo de los recursos que podrías tener disponibles, y revisa cuáles son los costos promedio de cada tipo de obra. Esto te servirá para definir con qué tipo de ingresos municipales podrías financiar los proyectos, cuáles tienen restricciones (como el [FISMDF](#)) y a qué otras fuentes de financiamiento podrías acceder.

Si llegas a contar con recursos extraordinarios, podrías ejecutar proyectos en un tiempo menor al proyectado, lo que serviría para establecer una programación ajustada a los ingresos ordinarios municipales, pero que te impulse a alcanzar y superar los objetivos que planteaste en el [PMD](#) en un tiempo menor y con mayor eficiencia. Recuerda que los recursos no son solo financieros, sino también humanos y materiales, por lo que la generación de alianzas con otros actores, y un uso sostenible de los recursos disponibles en el territorio municipal, podrían funcionar como aceleradores en la consecución de los objetivos.

**Existen indicadores de gestión e indicadores estratégicos o de impacto. Los primeros miden el avance y cumplimiento de procedimientos o actividades, mientras que los segundos miden el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la política pública, en este caso municipal**

## Metas e Indicadores alineados a la Agenda 2030

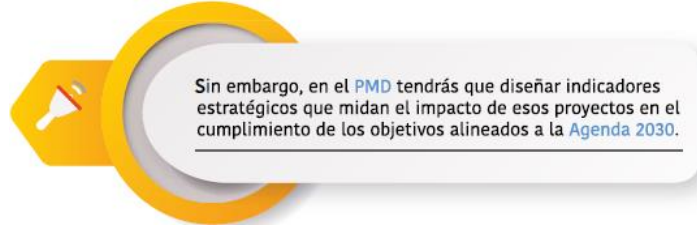
Los indicadores contienen elementos cualitativos y cuantitativos, puesto que deben reflejar qué se va a medir y bajo qué parámetros. Cualitativamente puedes medir situaciones o condiciones, tales como el grado de escolarización, de pobreza, la situación de salud, los niveles de ingresos y gastos, la diversidad biológica, el daño o la recuperación de los ecosistemas.



Cada elemento cualitativo tendrá que ser cuantificado con unidades de medida, por ejemplo, cantidad de personas, de estudiantes, de viviendas, de recursos financieros, de metros cuadrados de superficie, de metros cúbicos de recursos hídricos, partes por millón de partículas suspendidas en el aire que originan contaminación, por mencionar algunos ejemplos. Así, todo indicador debe medir cuantitativamente una situación o condición.



Puedes utilizar indicadores de gestión para medir el avance y cumplimiento de los proyectos que estás ejecutando

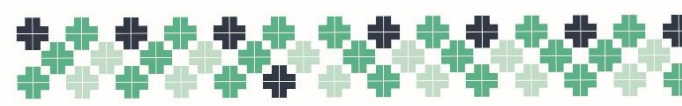


Estos deberán dar cuenta de los resultados alcanzados por los proyectos ejecutados dentro de cada línea de acción orientada por las estrategias. En este proceso podrás localizar los ODS y sus metas para guiar el diseño de los indicadores e, incluso, apoyarte en el Marco de indicadores que propone la Agenda 2030, pero adaptándolo a las atribuciones que puede ejercer el municipio.

<p>Los indicadores estratégicos no se derivan directamente de los proyectos o líneas de acción, o al menos no se restringen a estos, sino que pueden medir esos y otros impactos del conjunto de proyectos que ejecutes</p>	<p>Dado que desde el diseño de los objetivos y de los proyectos has utilizado la integralidad de la Agenda 2030 como una guía, los impactos de las acciones de política pública serán múltiples y atenderán a varios objetivos.</p>	<p>De esta manera, la ejecución de un proyecto impactará en más de un objetivo, y a la vez distintos proyectos contribuirán a fortalecer el cumplimiento de uno de los objetivos.</p>
---	---	---



Para el diseño de los indicadores estratégicos, guíate con los objetivos que planteaste en el PMD alineados a los ODS, para definir qué variables vas a medir (dos o más variables relacionadas) y cómo las quieres medir (en términos cualitativos y cuantitativos). Plantea el método de cálculo que te permita medir los avances parciales con referencia a la totalidad del objetivo y define una temporalidad para revisarlos.



Por ejemplo, si te has planteado como objetivo: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas”, y “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”, puedes diseñar los indicadores de la manera siguiente:

Elementos base de los indicadores		
Indicador	Método de calculo	Periodo de revisión
Proporción de mujeres en cargos directivos en el municipio	Cantidad de mujeres en cargos directivos (a), entre el Total de personas en cargos directivos (b), multiplicado por 100	Anual
Proporción de personas con capacidad de resiliencia y adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en el municipio	Cantidad de personas capacitadas en riesgo de desastres que aprobaron satisfactoriamente un simulacro (a), entre el Total de la población (b), multiplicado por 100	Anual

De acuerdo con el [CONEVAL](#), los indicadores se caracterizan por ser:

**Claros** (despejan dudas de lo que se quiere medir).

**Relevantes** (están directamente vinculados con el objetivo).

**Económicos** (los beneficios son mayores a los costos de obtener la información).

**Monitoreables** (el método de cálculo es claro y se puede verificar la información).

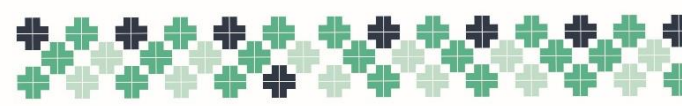
**Adecuados** (son apropiados para describir los logros del objetivo).

**De aporte marginal** (proporciona información adicional que no ha sido considerada por otros indicadores para un mismo objetivo)

Considera que tendrás que elaborar cuantos indicadores sean necesarios, tomando en cuenta la alineación de los objetivos a los [ODS](#) y los impactos directos e indirectos que puedes lograr de acuerdo con las facultades del gobierno municipal, así como con las capacidades reales que se tengan para el levantamiento y procesamiento de datos. **La complejidad de los indicadores dependerá del nivel de detalles en la información que quieras obtener**, pero puedes establecer un buen parámetro a partir de las atribuciones municipales y las metas asociadas a cada [ODS](#).

**Este análisis te permitirá evaluar las políticas públicas implementadas a partir del PMD y tomar mejores decisiones, fortalecer y continuar con las que estén teniendo mejores alcances y rediseñar las que estén generando problemas o no estén favoreciendo el cumplimiento de objetivos.**

Por otra parte, hay instituciones que ya han desarrollado indicadores para medir situaciones en el nivel municipal, como el [CONEVAL](#) que mide la incidencia de la pobreza multidimensional, y el [CONAPO](#) que mide el grado de marginación. En estos casos, evita duplicar la medición, es preferible que uses la información para mejorar las estrategias, líneas de acción y proyectos para atender estos retos, cuyos impactos se reflejarán en las mediciones que estas instituciones realicen posteriormente.



## Seguimiento y Evaluación

A partir del diseño de indicadores, tendrás información para dar seguimiento al avance de la ejecución de proyectos y del cumplimiento de los objetivos alineados a los **ODS**. Si bien es importante conocer el grado de progreso de los proyectos, aquí la prioridad será establecer los instrumentos para revisar el nivel de cumplimiento del **PMD** y su impacto en los objetivos planteados. La revisión periódica de los indicadores tendrá como finalidad realizar un análisis de los resultados obtenidos en cada proyecto y acción ejecutada

Todo aquello que se puede medir, se puede mejorar, ya que la medición te permite conocer el grado de avance en los objetivos. Los indicadores que te den información acerca de esos avances tendrán que ser revisados periódicamente y analizados. De ahí surge la importancia de realizar un seguimiento constante y una evaluación periódica de la información recopilada.

Por una parte, deberás dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos emprendidos para asegurar que se cumplan los procesos en los tiempos programados. Al concluir cada proyecto realizarás una evaluación para saber si la programación, el uso de recursos y el ejercicio de responsabilidades se cumplieron conforme a lo programado, si hay que realizar mejoras, o si se encuentran áreas de oportunidad que aumenten la eficiencia de su ejecución.

Por otra parte, el seguimiento y evaluación más trascendental será el de los indicadores estratégicos, que te permitirán conocer si las estrategias y acciones están dando cumplimiento a los objetivos, así como el grado de impacto de estas. De ahí que en el **PMD** establezcas el área responsable de ese seguimiento, los procedimientos para realizarlo, los tiempos previstos para analizar la información y la forma en que se presentarán los resultados de la evaluación.

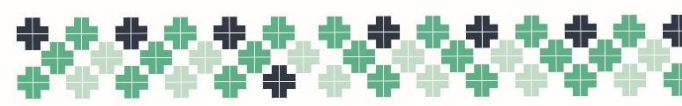
El seguimiento y la evaluación del **PMD**, usando la información de los indicadores, te permitirá también organizar y elaborar mejor el informe de gobierno que expondrás al final del año a la ciudadanía, para dar cuenta del uso de los recursos municipales y los objetivos alcanzados con el valor agregado de poderlo informar en términos de sostenibilidad.

### Herramientas para el seguimiento y la evaluación

**Puedes apoyarte en las herramientas para el seguimiento y evaluación siguientes:**

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del PNUD.

Guía para el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas, de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.



# MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR)

Es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas presupuestarios; además, proporciona elementos para verificar el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas en la estructura programática. Como se mencionó previamente, cada nivel del árbol de objetivos, corresponde —al hacer la selección de alternativas— a un nivel en la Matriz de Indicadores para Resultados.

## Estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados

La MIR es una tabla de 4x4, en la que se integra la información proporcionada por el árbol de problemas y el árbol de objetivos. En las filas de la matriz se ubican cada nivel Fin, Propósito, Componente y Actividad. En las columnas se integra el resumen narrativo (objetivo), indicadores, medios de verificación y supuestos. En la siguiente figura, se muestra la estructura para la correcta elaboración de la Matriz de Indicadores.

### Estructura genérica de la MIR



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

El nivel de la MIR se refiere al ámbito de acción de gestión gerencial del programa, que delimita el impacto en la población (Fin y Propósito), así como la entrega de bienes y servicios referentes a la gerencia del programa (Componente y Actividad).

## Niveles de Objetivos de la MIR



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*

## Columnas de la MIR



Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*



Los elementos indicados en las columnas de la MIR, son: resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y los supuestos. La MIR permite identificar los indicadores tanto estratégicos como de gestión, con los que se evalúan y monitorean los resultados del programa. Asimismo, permite establecer los medios de verificación para cada nivel de la MIR e identificar los factores externos (supuestos) que deben suscitarse para garantizar el cumplimiento de un nivel superior, de conformidad con la lógica vertical.

### Resumen narrativo

Es la primera columna de la MIR, en la que se describen los objetivos de cada uno de los cuatro niveles (filas) de la matriz (Fin, Propósito, Componente y Actividad), se debe considerar siempre las reglas de sintaxis establecidas para su redacción.

Para facilitar la tarea en la redacción del resumen narrativo, se recomienda tener en cuenta preguntas claves como: **¿Por qué realizar el programa?** (Fin, Propósito), **¿Cómo realizar el programa?** (Componentes, Actividades). El nivel Propósito podrá tomarse directamente del árbol de objetivos, siendo este el que se definió como el objetivo central.

Para la redacción del resumen narrativo se deberá considerar lo siguiente:

- Redactarse en positivo respecto a los logros esperados por cada nivel.
- Un solo objetivo a nivel Fin relacionado al impacto del Programa presupuestario en el mediano y largo plazo conforme al alcance del objetivo establecido en el nivel Propósito. En el nivel Fin de la MIR, el objetivo superior en su resumen narrativo, se vincula con alguno de los objetivos de gobernanza de los ejes temáticos, transversales y especiales del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco (PEGD) 2018-2024.
- Un solo objetivo en el Propósito que describa el resultado directo en la población objetivo como consecuencia de la ejecución de los Componentes. En el nivel Propósito, el objetivo en su resumen narrativo se vincula con alguno de los objetivos de los resultados generales de los ejes temáticos, transversales y especiales del PEGD 2018-2024.
- Un solo objetivo por Componente, que en su redacción debe establecerse como productos terminados o servicios proporcionados por el programa para cumplir con el Propósito.
- Un solo objetivo por Actividad, el cual debe establecerse en su redacción como los procesos necesarios o acciones emprendidas para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa. Las actividades deben ser agrupadas respecto a los Componentes; evitar el uso de términos genéricos.
- Deben respetar la lógica vertical y horizontal. □ Evitar el uso de siglas en la redacción de los objetivos.
- Incorporar lenguaje incluyente<sup>1</sup>.

### Columnas de la MIR Objetivos del lenguaje incluyente.

#### *Lenguaje incluyente*





<sup>1</sup> Para el apoyo de la incorporación del lenguaje incluyente, se puede consultar la “Guía para el uso de un lenguaje incluyente y no sexista de la Comisión Nacional de Derechos Humanos” en la siguiente liga electrónica: <https://www.derechoshumanoscdmx.gob.mx/wp-content/uploads/GUIALINS2017.pdf>.

Fuente: Elaboración propia basada en la Comisión Nacional de Derechos Humanos (2017). *Guía para el uso de un lenguaje incluyente y no sexista*.

## Reglas de sintaxis

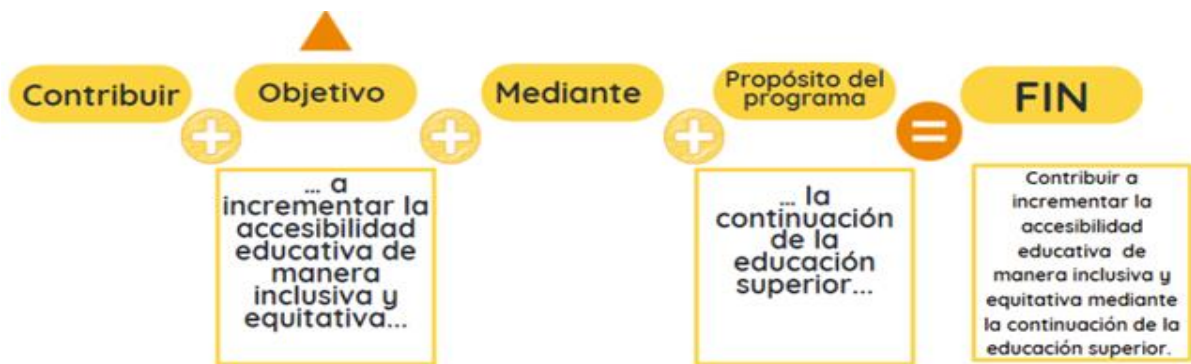
El resumen narrativo debe cumplir con las reglas de sintaxis establecidas para la redacción del mismo. Las reglas varían para cada nivel, ya que se debe denotar lo que se busca en cada uno de ellos.

## Fin

El Fin, es el nivel superior de la MIR, entendiéndose éste como el objetivo general del Programa presupuestario y describe la intención hacia la cual se orientan sus esfuerzos; al abonar al cumplimiento de un objetivo superior, éste siempre inicia con la palabra contribuir y en la descripción de los medios para su consecución se detalla la solución al problema que se pretende atender.



## Ejemplo



Fuente: Manual de metodología del marco lógico 2022.





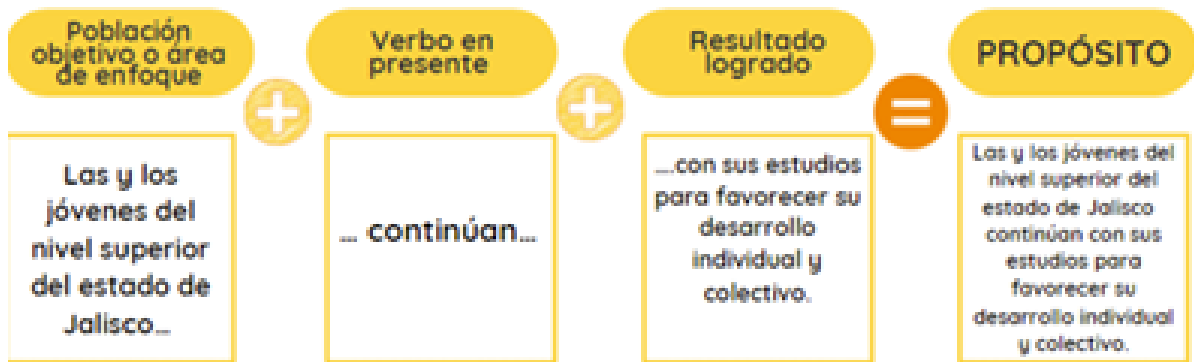
## Propósito

En este nivel se refleja la razón de ser del problema, en él se destaca a quiénes se dirigen sus bienes o servicios y lo que se espera conseguir una vez que se cumpla el objetivo de éste en ellos; éste debe resultar del problema y objetivo central de los árboles de problemas y objetivos, respectivamente, la redacción a seguir es la siguiente:

Sintaxis del resumen narrativo del nivel Propósito



Ejemplo



Fuente: Manual de metodología del marco lógico 2022.

## Componente

En los Componentes se engloban los bienes y servicios que brinda el Programa presupuestario, en ese sentido y para que se observe la necesidad de ejecutarse, debe ofertar al menos dos, considerando que su existencia depende de los recursos financieros disponibles, por lo que —al igual que en todos los elementos de programación— debe contemplarse con antelación la suficiencia presupuestal.

Sintaxis del resumen narrativo del nivel Componente





### Ejemplo



Fuente: Manual de metodología del marco lógico 2022.

### Actividad

Este es el último nivel de la MIR, en el que se reflejan las acciones sustanciales que deben realizarse para que sea posible cumplir con el Componente, es por ello que, al solo contemplar actividades significativas, se recomienda que exista un máximo de tres por cada uno de ellos.

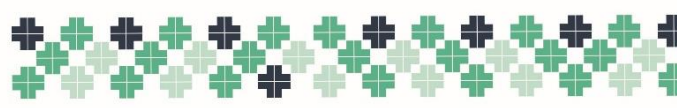
Sintaxis del resumen narrativo del nivel Actividad



### Ejemplo



Fuente: Manual de metodología del marco lógico 2022.



## Indicadores

Para continuar con la estructura lógica de la matriz, el siguiente paso es incorporar los indicadores que permiten constituir la base para la evaluación de los resultados e impactos que el programa espera lograr.

Un indicador es la herramienta cuantitativa que se integra por un conjunto de variables utilizadas para verificar y dimensionar los avances hacia el cumplimiento de objetivos al nivel de actividades, productos, efectos e impactos y comprende una descripción compacta de observaciones y características que se encuentran resumidas en números o palabras.

En el marco de la MML se consideran los indicadores de desempeño, que se definen como 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 (CONAC, 2009).

En el diseño y construcción de los indicadores se debe considerar la existencia de normas y lineamientos aplicables, en los que se establecen criterios específicos que deben cumplirse y que de manera general se resumen en los siguientes:

- La construcción de indicadores deberá realizarse con base en la Metodología de Marco Lógico.
- Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los Programas presupuestarios.
- Contar con una ficha técnica (formato estándar) con todos sus elementos.

La relevancia de un buen diseño de indicadores radica en la utilidad de la información que genera, no sólo como la medición del grado de cumplimiento de un objetivo o meta, ni como orientación para la toma de decisiones respecto a la buena ejecución de un programa o política pública, su trascendencia además, reside en que es el principal insumo para el PbR y el SED, ya que la valoración objetiva del desempeño de los programas se realiza con base a los indicadores, los cuales permiten conocer el impacto de los programas y proyectos.

Cabe señalar que la MIR y los indicadores de desempeño son elementos clave para la transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de la administración pública, que se sustenta en la normatividad local y se refleja en el

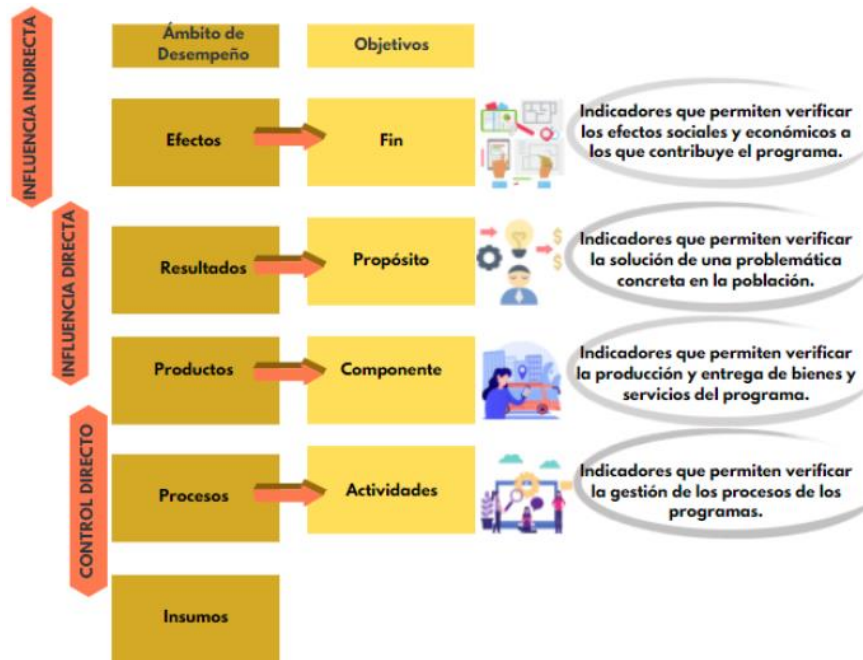
Presupuesto de egresos, en la Cuenta pública en el Informe Anual de Desempeño en la Gestión, Informe Evaluación de Desempeño e Informes trimestrales

### Tipo de indicadores

El tipo de indicador es un criterio de diferenciación de indicadores respecto a su área de desempeño, es decir, permite identificar aquellos indicadores que miden el impacto en la población objetivo del programa, de aquellos que se enfocan en los bienes y servicios que promueven el alcance de los objetivos del programa.



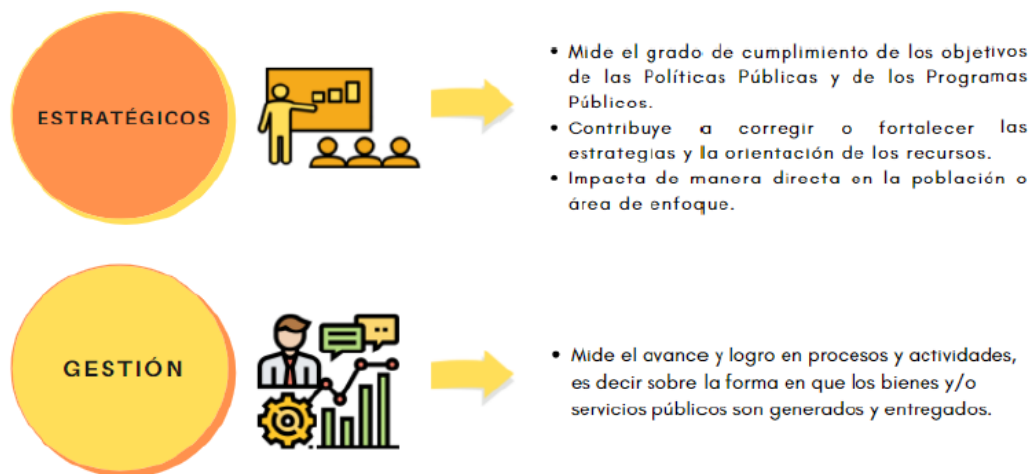
## Ámbito de desempeño de indicadores



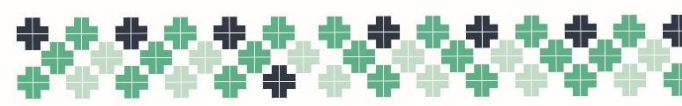
Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

Los indicadores pueden ser estratégicos y de gestión, este es un criterio de diferenciación de indicadores respecto a su ámbito de desempeño.

### Tipo de indicadores de desempeño



Fuente: Elaboración basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.



El indicador estratégico mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas presupuestarios. Por tanto, los indicadores de Fin y Propósito y/o aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes o servicios que impactan directamente a la población

o área de enfoque, necesariamente tendrán que ser medidos por indicadores estratégicos, ya que pueden medir la solución a las problemáticas específicas que atiende el programa. Los indicadores estratégicos deben estar alineados con el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo.

El indicador de gestión mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados, son de corto plazo, por lo que se deben medir con una frecuencia semestral o inferior.

### Dimensión de un indicador

La dimensión de un indicador es la perspectiva con la que se valora la medición del mismo. Cada indicador deberá estar ligado a una dimensión específica: Eficacia, Eficiencia, Economía o Calidad, entendiéndose como:

- **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan. □
- **Eficiencia:** Mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción. □
- **Economía:** Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.
- **Calidad:** Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculándose con la satisfacción del usuario o beneficiario.

### . Dimensiones de los indicadores



Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.



Los Indicadores Estratégicos sólo podrán estar ligados a las siguientes dimensiones, según su nivel en la MIR:

- a) A nivel **Fin** sólo se identificará la dimensión del indicador denominada Eficacia.
- b) A nivel Propósito sólo se identificarán las dimensiones del indicador denominadas Eficacia y Eficiencia.
- c) A nivel **Componente** sólo se identificarán las dimensiones del indicador denominadas Eficacia, Eficiencia y Calidad.

Los Indicadores de Gestión sólo podrán estar ligados a las siguientes dimensiones según su nivel en la MIR:

- a) A nivel Componente, sólo se identificarán las dimensiones del indicador denominadas Eficacia, Eficiencia y Calidad.
- b) A nivel Actividad, sólo se identificarán las dimensiones del indicador denominadas Eficacia, Eficiencia y Economía.

### Construcción de los indicadores

Sirven para identificar los valores cuantitativos y/o cualitativos que intervendrán en el resultado del indicador, entre los más importantes se encuentran:

#### Nombre del Indicador

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen y se debe expresar con un máximo de 10 palabras.

#### Descripción del indicador

Es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador con un máximo de 240 caracteres.

## Método de Cálculo (Fórmula)

Se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables y a la metodología para calcular el indicador, es una expresión matemática. El método de cálculo se compone de dos variables: variable del avance realizado y la variable del avance programado. Los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón, el promedio y el número índice.

### Porcentaje

Es el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo, representan, en la mayoría de los dos casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto.

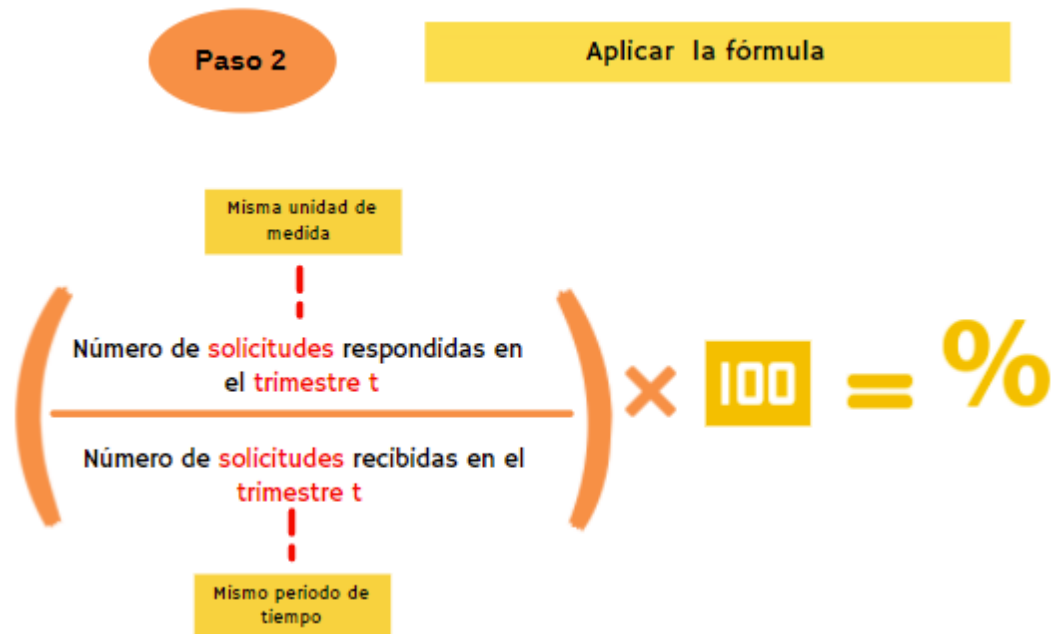
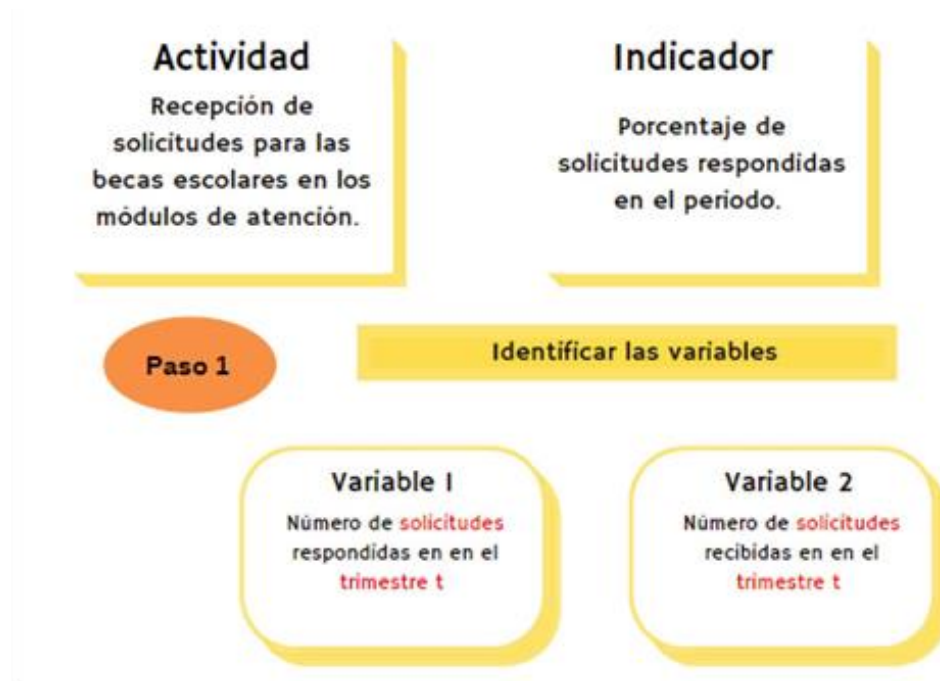
#### . Fórmula de porcentaje

$$\left( \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) \times 100 = \%$$

Los porcentajes son el método de cálculo más utilizado y permiten conocer el grado de avance o cobertura de alguna variable



Ejemplo:



Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.



## Tasa de Variación

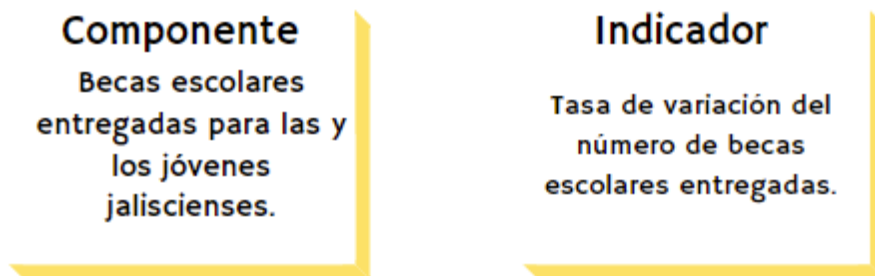
Es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.

### Fórmula de tasa de variación

$$\left[ \left[ \frac{\text{Variable periodo actual}}{\text{Variable periodo previo}} \right] - 1 \right] \times 100 = \times \%$$

“ En este método de cálculo se deben tener observaciones de una misma unidad de medida, pero en dos diferente puntos en el tiempo. ”

### Ejemplo



**Paso 1**

**Identificar las variables**

**Variable 1**

Número de **becas** escolares entregadas en el **semestre t**

**Variable 2**

Número de **becas** escolares entregadas en el **semestre t -k**





Paso 2

Aplicar la fórmula

$$\left[ \frac{\text{Número de becas escolares entregadas en el periodo } t}{\text{Número de becas escolares entregadas en el periodo } t - k} - 1 \right] \times 100 = X\%$$

Misma unidad de medida

Diferente periodo de tiempo

Se resta la unidad

Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

### Razón / promedio

Son el cociente de dos variables independientes en un cierto periodo de tiempo, es decir, que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador, es decir, nos indica cuántas veces el primer número es el segundo número.

#### Fórmula de razón y promedio

$$\text{Razón} \left( \frac{\text{Variable A en el periodo } t}{\text{Variable B en el periodo } t} \right) = \text{Promedio de unidades de la variable A por unidad de la variable B}$$

Este método de cálculo debe tener el mismo periodo de tiempo.

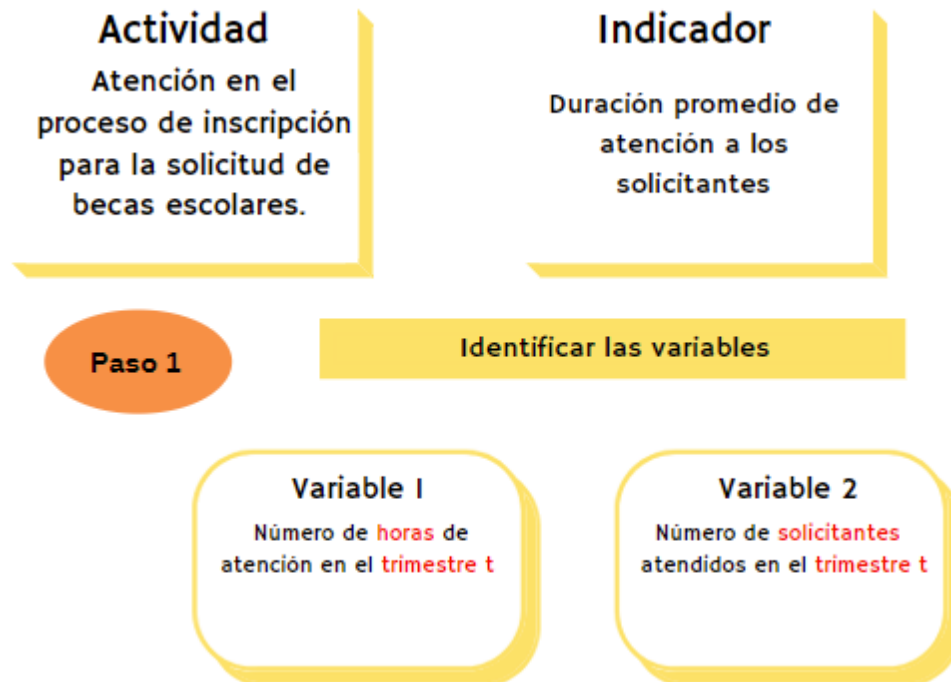
El promedio es una particularidad de la razón y se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos.



Promedio

$$\left( \frac{\text{Suma del total de los valores} \dots VI+V2+V3+V4 \dots \text{Total de los valores}}{4} \right) = \text{Promedio de los valores del conjunto}$$

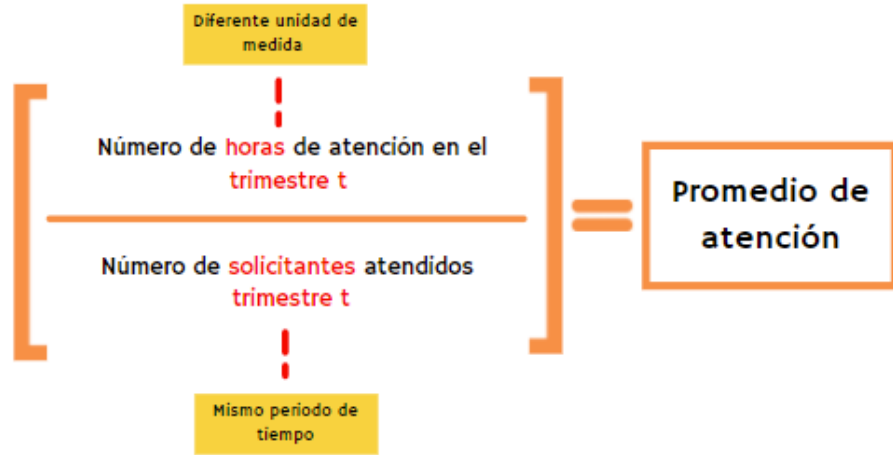
### Ejemplo





Paso 2

Aplicar la fórmula



Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

## Índice

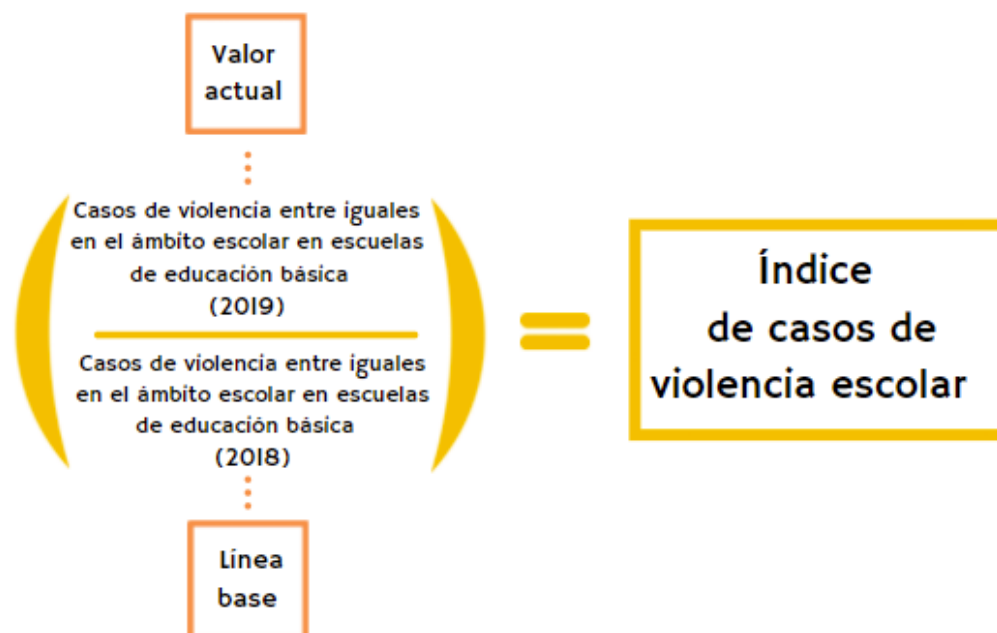
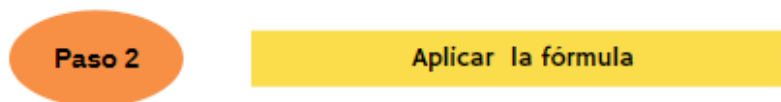
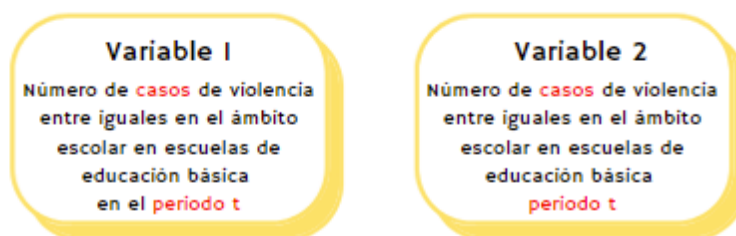
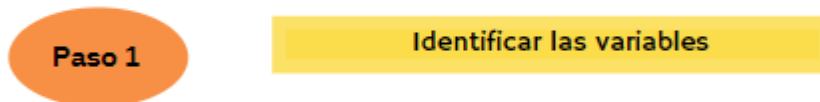
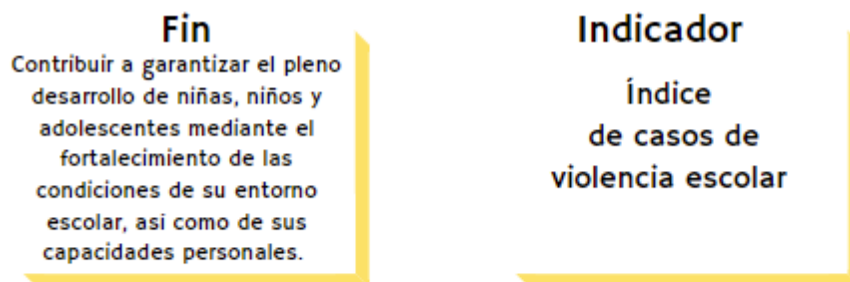
Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio.

Fórmula de índice.



“ Este método de cálculo muestra la evolución de una variable considerando una línea base. ”

Ejemplo:



Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.



## Unidad de medida

Es la denominación cualitativa en que se quiere expresar la meta valor, debe estar descrita dentro del indicador y, en la columna de la MIR, escribirse en singular.

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador y tiene relación con el método de cálculo, ya que forzosamente deben estar expresados en los mismos términos.

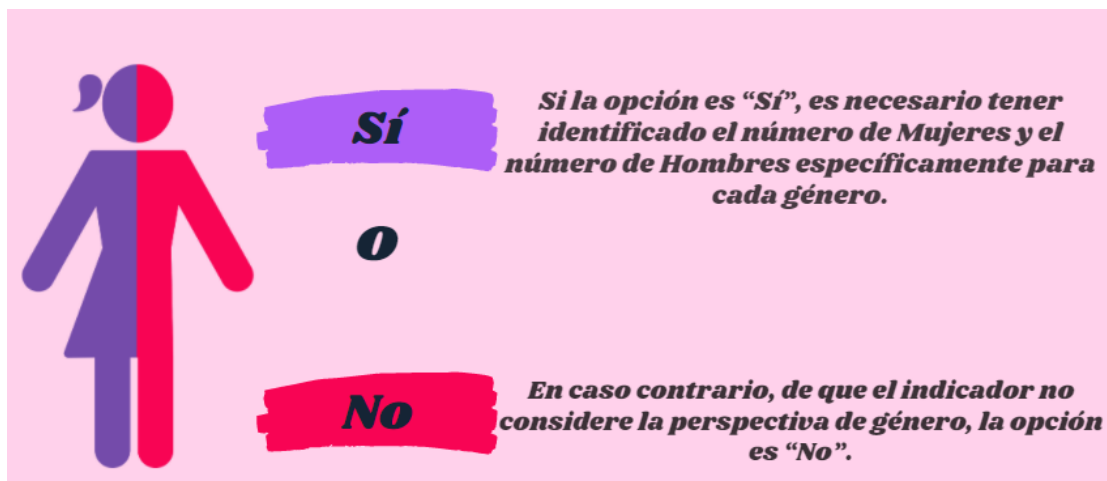
La Dirección General de Programación, Presupuesto y Evaluación del Gasto Público considera el Catálogo de Unidades de Medidas que se puede consultar para identificar los indicadores absolutos y algunas definiciones de los indicadores relativos.

**Nota:** Si el método de cálculo corresponde a un indicador como: porcentaje, entonces la unidad de medida deberá ser un porcentaje también.

## Perspectiva de género

En el indicador de género corresponde seleccionar si el indicador identifica, está orientado, considera, atiende o beneficia la perspectiva de género entre mujeres y hombres.

### Indicador de género



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior, con la finalidad de cumplir con lo dispuesto en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Jalisco en los artículos: 1 párrafo segundo, 5 párrafo quinto, 18 párrafo primero, 29 párrafo primero, 33 párrafo primero y 107 segundo párrafo.

## Tipo de acumulación

Es la forma en que se acumulan los avances en el tiempo programado para un determinado indicador en el transcurso del ejercicio fiscal y pueden ser los siguientes:

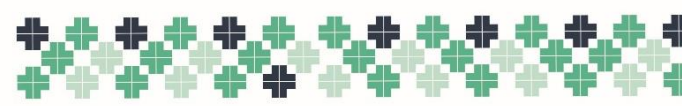
**Suma:** al momento de realizar la calendarización, la meta del indicador se prorrateará de acuerdo a su frecuencia de medición.

**Promedio:** en la calendarización de la meta se dividen la suma de los valores de los registros entre el número de registros identificados, y se multiplicarán por cien, reflejándose así su cumplimiento.

**Mínimo:** se registrará en cumplimiento el mínimo valor registrado.

**Máximo:** se registrará en cumplimiento el máximo valor registrado.

**Valor presente:** en la calendarización de la meta se registrará en cumplimiento del último valor registrado.



### Fuente de información

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias. Si no existe suficiente información para medir uno o más indicadores o su valor de línea base, será necesario contemplar las actividades para construir los registros y generar las fuentes de información necesarias para tales efectos (SHCP, 2020)

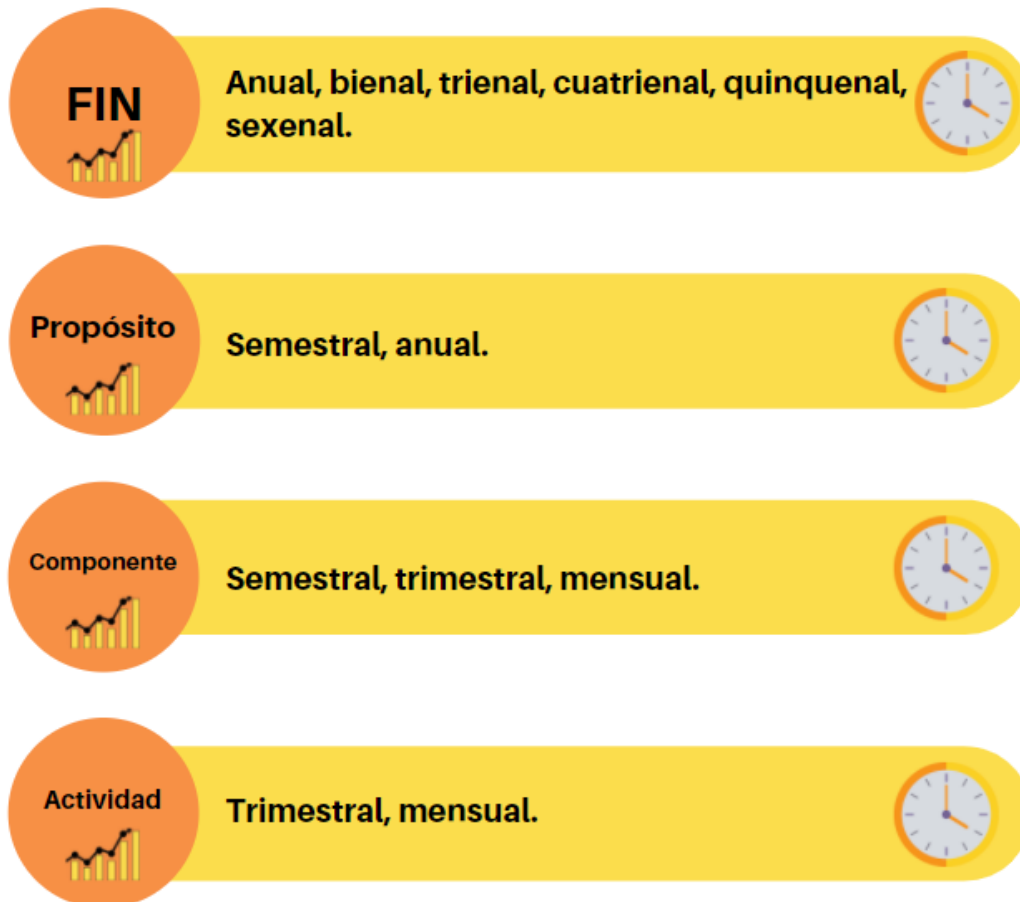
La fuente de información debe contener.

Nombre del reporte, informe, base de datos, entre otros y/o nombre del sistema que lo genera o indicar la liga en donde se encuentra publicado (página oficial), el nombre del área responsable de la información o aquella que la genera, además la fuente de información debe estar relacionada directamente con las variables (Lineamientos para el Diseño y Priorización de los Programas Presupuestarios, SHP, art. 50, 2021).

### Frecuencia de medición

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador, la cual depende del nivel de la MIR en el que se encuentre cada uno.

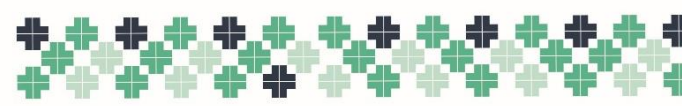
#### Frecuencia de medición del indicador



Fuente: Elaboración propia.

### Meta

Es la expresión cuantitativa de los objetivos propuestos. Establece los límites o niveles máximos de logro (deben ser cuantificables y estar directamente relacionadas con el objetivo y la forma de cálculo).



## Meta Valor

Es la referencia del desempeño de los Indicadores debe representarse en cifras (sólo el número, o en el caso de indicadores complejos en valores relativos), los cuales se busca alcanzar en cierto periodo de tiempo, de acuerdo a los objetivos para los que fueron creados los Programas presupuestarios, éstas deberán establecerse invariablemente conforme al monto del presupuesto autorizado.

## Meta Institucional

Refiere al cociente de la variable realizado entre el programado y multiplicado por cien. El resultado será el 100 (porcentaje) para todos los indicadores de desempeño considerados en la MIR. Las metas de los indicadores deberán estar directamente relacionadas con el objetivo y debe estar orientada a verificar significativamente el desempeño del programa, pero debe ser factible de alcanzar. Las metas de los indicadores deben relacionarse con el método de cálculo del indicador.

Para el establecimiento de metas se requiere identificar cuatro elementos: la línea base, el valor de la meta, el sentido del indicador y los parámetros de semaforización.

## Tipo valor de la meta

En este se indica el tipo de valor de la meta que puede ser absoluto o relativo. Los relativos se refieren a indicadores como porcentajes o tasas en los que existe una comparación entre dos mediciones. En los absolutos no se pueden comparar mediciones con ninguna otra referencia, porque su expresión es un valor absoluto.

## Línea base

Señala el valor inicial del indicador y sirve de parámetro para medir el avance hacia la meta, es el punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Es la forma como se puede identificar una situación en la que al momento de echar a andar el programa se encuentra el problema público o situación que se busca atender y se debe considerar lo siguiente:

- El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación, se debe tomar como línea base el primer resultado alcanzado durante el ejercicio fiscal. Mientras no exista medición alguna, se considerará como información no disponible.
- No pueden existir líneas base en cero.

## Sentido del Indicador

Se refiere a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador ya sea ascendente o descendente (cuando su orientación es ascendente significa que la meta siempre busca ser mayor que la línea base; cuando es descendente la meta siempre busca ser menor que la línea base).

- Cuando el sentido es ascendente, la meta variable del programado se busca que sea mayor que la línea base. Si el resultado es mayor o igual al planeado, es sinónimo de un buen desempeño.
- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre es menor que la línea base. Si el resultado es menor o igual a la meta planeada, corresponde a un buen desempeño.

## Parámetro de Semaforización

Identifican si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperando, se agrupan conforme al comportamiento del indicador con respecto a sus metas institucionales planeadas. La semaforización se clasifica en: óptimo, mejorable y en riesgo.

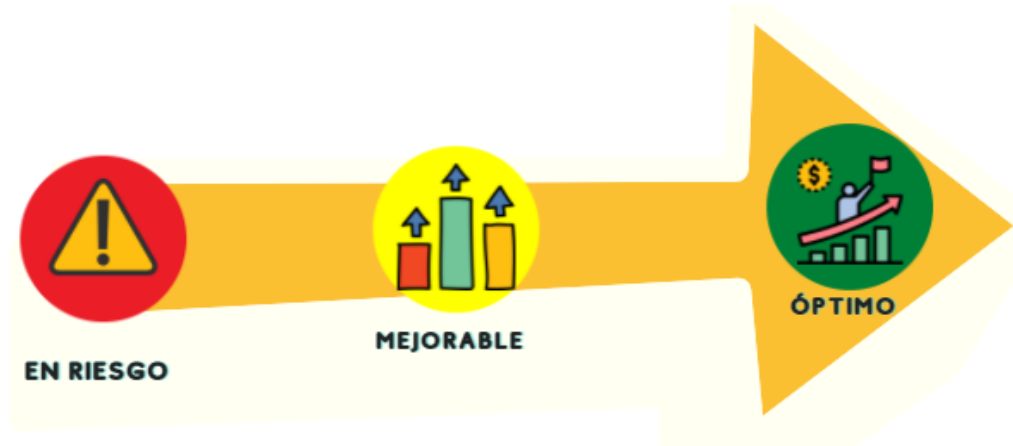
- **Óptimo:** cuando el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima y por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro de los límites establecidos como aceptables. Se representa con el color verde.
- **Mejorable:** cuando el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido. Se identifican variables reportadas con avances que no son muy significativos para el logro de sus metas. Se representa con el color amarillo.
- **En riesgo:** cuando el valor alcanzado del indicador es mucho más alto o bajo que la meta programada. Se representa con el color rojo.



Los parámetros de semaforización consideran el sentido del indicador, si es ascendente o descendente y se toman los siguientes parámetros de referencia.

Cuando se trata de un indicador ascendente, los valores de referencia en los rangos de semaforización son los siguientes:

**Parámetros de semaforización de un indicador ascendente**



00.00	59.99	60.00	79.99	80.00	130.00
Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior
<b>EN RIESGO</b>		<b>MEJORABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>	

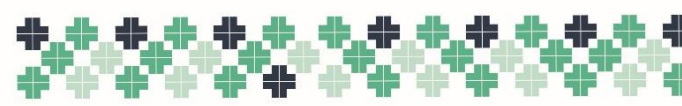
Fuente: Elaboración propia.

Cuando el sentido del indicador es descendente, los valores de referencia en los rangos de semaforización son los siguientes.



00.00	59.99	60.00	79.99	80.00	130.00
Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior
<b>ÓPTIMO</b>		<b>MEJORABLE</b>		<b>EN RIESGO</b>	



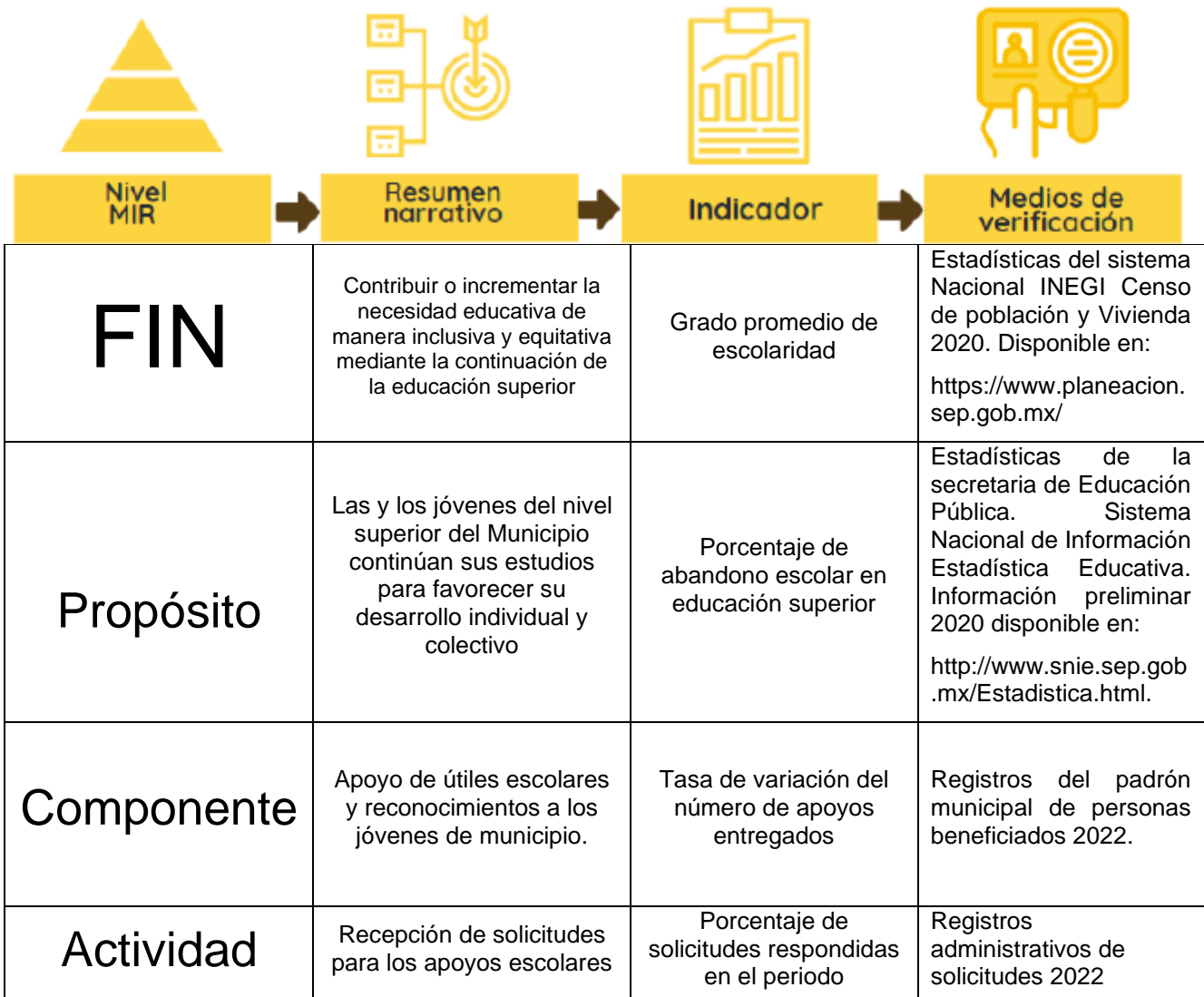


## Medios de Verificación

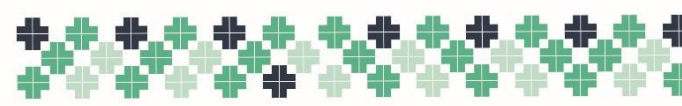
Son las fuentes de información oficiales o registros administrativos que se utilizan para dar fe de la información vertida en los indicadores y autenticar los avances de actividad reportados.

- Deben expresar la fuente de origen para la comprobación de los resultados logrados del indicador. □ Deben contener información completa para la localización y acceso a la información. □ Al menos debe existir un medio de verificación por cada indicador. □ Se considerarán fuentes de origen la información emanada de estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables, padrones de beneficiarios, expedientes o reportes de elaboración propia que se encuentren oficializados (Especificando nombre del reporte, informe, base de datos, entre otros).
- Su construcción debe respetar la lógica horizontal.
- Las UEG son las responsables de contar con los medios de verificación definidos en la MIR correspondiente para garantizar la congruencia de la información que posteriormente es reportada en el seguimiento de los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios. (Especificando nombre del área responsable de la información o aquella que la genera).

### Ejemplos de medios de verificación



Fuente: Elaboración propia.







## Supuestos

Son un futuro hipotético y con probabilidad de ocurrencia, en el que se consideran los riesgos externos que están fuera del control de la institución responsable de desarrollar el Programa presupuestario y se redactan en forma positiva.

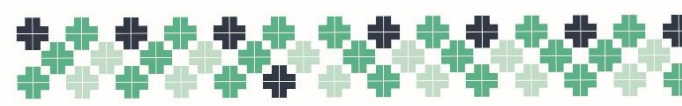
Deben estar redactados en positivo como aquello que tienen que suceder para el logro de los objetivos del programa. Al menos debe existir un Supuesto por cada objetivo y su construcción respetar la lógica horizontal. Se debe evitar redactar supuestos con los siguientes errores:

- Incluir supuestos correspondientes a riesgos controlables por los responsables del
- programa (factores internos).
- Señalar el riesgo y no el supuesto (positivo).
- Repetir el mismo supuesto en varios niveles.
- Incluir supuestos irrelevantes.
- Establecer “Se cuenta con los recursos presupuestales suficientes” como supuesto.

## Ejemplos de supuestos

 Resumen narrativo	 Indicador	 Medios de verificación	 Supuestos
Contribuir o incrementar la necesidad educativa de manera inclusiva y equitativa mediante la continuación de la educación superior	Grado promedio de escolaridad	Estadísticas del sistema Nacional INEGI Censo de población y Vivienda 2020. Disponible en: <a href="https://www.planeacion.sep.gob.mx/">https://www.planeacion.sep.gob.mx/</a>	Las y los jóvenes tiene interés y culminan el grado de educación superior, y existen las condiciones para incorporarse en el mercado laboral que favorece su desarrollo individual y colectivo.
Las y los jóvenes del nivel superior del Municipio continúan sus estudios para favorecer su desarrollo individual y colectivo	Porcentaje de abandono escolar en educación superior	Estadísticas de la secretaria de Educación Pública. Sistema Nacional de Información Estadística Educativa. Información preliminar 2020 disponible en: <a href="http://www.snie.sep.gob.mx/Estadistica.html">http://www.snie.sep.gob.mx/Estadistica.html</a> .	Las y los jóvenes aprovechan los incentivos que proporciona el programa de becas escolar para culminar su educación
Apoyo de útiles escolares y reconocimientos a los jóvenes de municipio.	Tasa de variación del número de apoyos entregados	Registros del padrón municipal de personas beneficiados 2022	Las y los jóvenes entregan la documentación en tiempo y forma para obtener la beca escolar
Recepción de solicitudes para los apoyos escolares	Porcentaje de solicitudes respondidas en el periodo	Registros administrativos de solicitudes 2022	Las y los jóvenes se presentan en módulos de atención y brindan información verídica y en su solicitud.

Fuente: Elaboración propia.



















### Lógica vertical

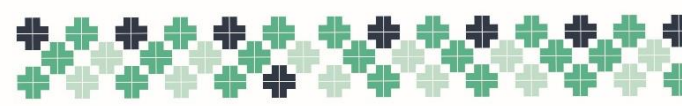
Es la relación de causalidad desde las Actividades hasta el Fin, entre los distintos niveles de objetivos, considerando el cumplimiento de los Supuestos asociados a cada nivel: las Actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir y/o entregar cada Componente; los Componentes son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito del programa; si se logra el Propósito, ello debe resultar en una contribución significativa al logro del Fin.

Se caracteriza por articular cada uno de los niveles de la MIR de manera ascendente, en el que se condiciona el alcance de los objetivos superiores respecto a los inferiores.

### Lógica vertical

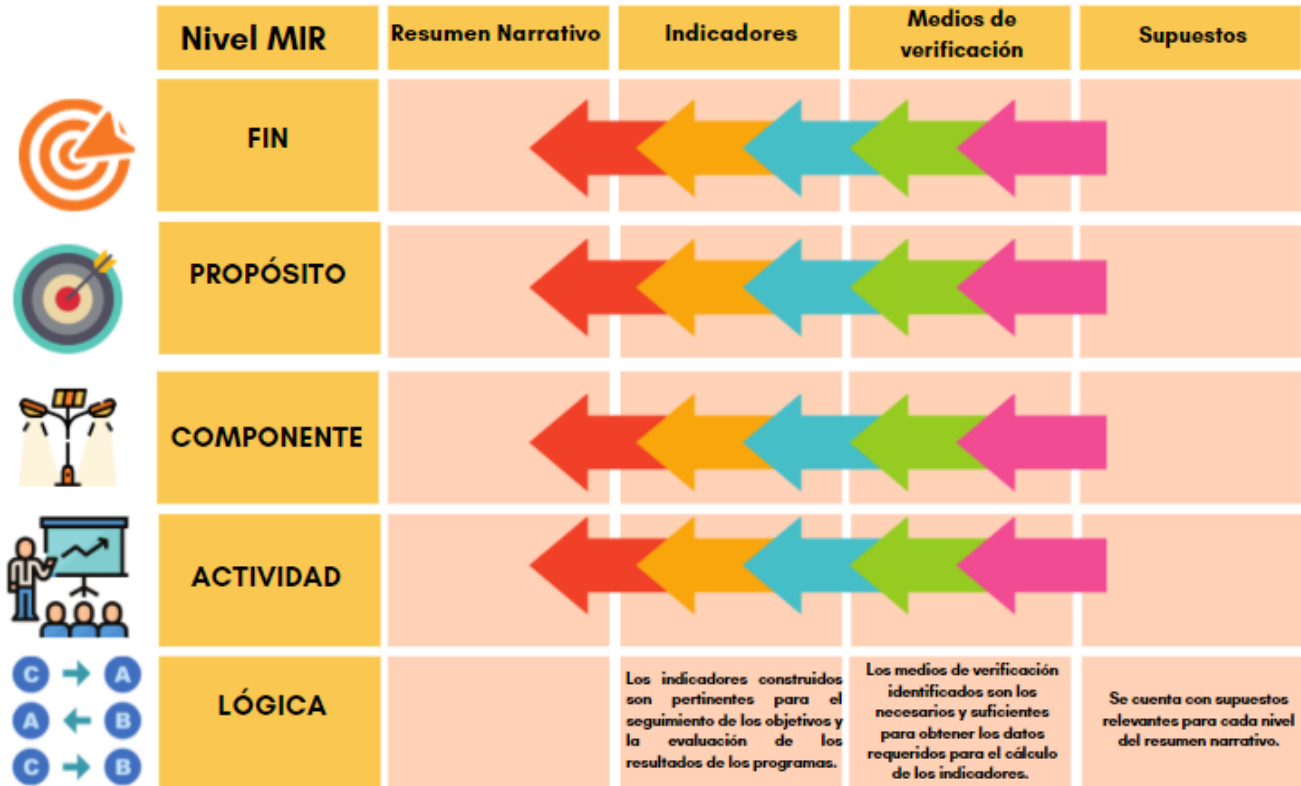
Nivel MIR	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	Lógica
 <b>FIN</b>				Si contribuyo al logro del Fin y se mantienen vigentes los Supuestos asociados a éste. Supuesto de sostenibilidad.	
 <b>PROPÓSITO</b>				Si alcanza el Propósito del programa y cumplen los Supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del Fin. Para lograrlo deben producirse los Componentes.	
 <b>COMPONENTE</b>				Si se construyen los Componentes detallados en la MIR y se cumplen los Supuestos asociados a éstos, se logrará el Propósito del Programa. Para lograrlo deben realizarse las Actividades.	
 <b>ACTIVIDAD</b>				Si se completan las Actividades programadas y se cumplen los Supuestos asociados a éstas, se lograran producir los Componentes. Son definidas a partir de los Componentes.	

Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.



## Lógica horizontal

Por su parte, el conjunto de objetivos – indicadores – medios de verificación, se define como lógica horizontal y se resume en lo siguiente: los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; los indicadores definidos permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

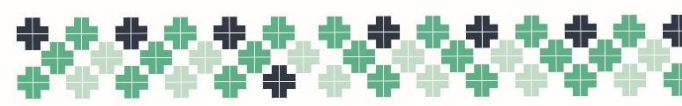


- 1.- Los indicadores son pertinentes para el seguimiento de los objetivos y la evaluación de los resultados de los programas.
- 2.- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- 3.- cuenta con supuestos relevantes para cada nivel del resumen narrativo.

Fuente: Elaboración propia basada en Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

## CRITERIOS PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS INDICADORES

Permiten identificar la definición y formulación de los indicadores de los Programas presupuestarios reúnen los criterios necesarios para medir logros, vincular las acciones y evaluar sus resultados. Estos criterios son considerados en los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de Marco Lógico, emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).



## CREMAA

Está conformado por el siguiente acrónimo:

### Criterios CREMAA

	Criterio	Descripción
	<b>Claridad</b>	Los indicadores deben ser precisos e inequívocos como sea posible, es decir entendibles.
	<b>Relevancia</b>	Que reflejen una dimensión importante del logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
	<b>Economía</b>	Que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador, deberá estar disponible a un costo razonable.
	<b>Monitoreable</b>	Que puedan sujetarse a una verificación independiente.
	<b>Adecuado</b>	Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
	<b>Aportación Marginal</b>	Si existe más de un indicador para medir el desempeño en algún nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.*

## Criterios AMART

Facilitan el establecimiento de las metas, su calidad y definición. Estos criterios son utilizados por diversos organismos tales como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el Banco Mundial, entre otros.

SMART está conformado por el siguiente acrónimo:

### Criterios SMART

	Criterio	Descripción
	<b>Specific</b> (Específico)	El objetivo del indicador debe ser preciso sobre cómo, cuándo y dónde va a cambiar la situación de los beneficiarios.
	<b>Measurable</b> (Medible)	El objetivo del indicador debe establecer metas que se puedan medir con datos confiables.
	<b>Archivable</b> (Realizable)	El objetivo del indicador debe poder cumplir e indicar cómo se debe actuar.
	<b>Result - Oriented</b> (Relevante)	El objetivo del indicador debe ser pertinente e importante, por lo que debe reflejar resultados significativos.
	<b>Time-Limited</b> (Acotado en el tiempo)	El objetivo del indicador debe estar limitado a un periodo de tiempo para su alcance y ser oportuno.

Fuente: Elaboración propia basada en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.*

Estos criterios permiten establecer de manera clara las metas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que miden los objetivos establecidos en los Programas presupuestarios (Pp's) en un punto determinado en el tiempo; generando información objetiva, oportuna y confiable para realizar el monitoreo, dar seguimiento, y hacer la evaluación de los resultados alcanzados.



### Referente a los datos del indicador.

Desagregación Geográfica: es una particularidad del indicador que permite agrupar la extensión geográfica en el que se realiza la medición. Se clasifica en Estatal, Regional y Municipal dependiendo el alcance de los indicadores.

Ponderación del indicador: se refiere en el caso, de que algún Componente tenga más de un indicador, se deberá de enumerar de uno a "n" indicadores, con la finalidad de identificar el orden de prioridad de los indicadores para el cumplimiento del objetivo del Componente.

### Referentes a las características del indicador

Justificación de las características: a través de una redacción breve, se debe sustentar la calificación asignada a cada una de las características del indicador, que describa la justificación de por qué el indicador cuenta con dichas características de los criterios CREMAA.

Serie de información disponible: conjunto de mediciones del indicador disponibles, se deben indicar cambios en la serie por cuestiones metodológicas u otras. Se determina si existe una línea base del indicador.

Responsable del indicador: Indica el responsable de proporcionar la información del indicador, teniendo en cuenta los siguientes datos: nombre completo, cargo que desempeña, correo electrónico y número de teléfono.

### Referentes a las características de las variables (metadatos)

Desagregación Geográfica: indica los niveles territoriales para los que está disponible la variable: estatal, regional y municipal.

Método recopilación de datos: indica el método estadístico de recolección de datos, tales como: censo, encuestas, explotación de registros administrativos, investigación de mercado, observación, llamadas telefónicas, entrevistas, levantamiento de muestras, etc.

Fecha de disponibilidad de la información: se refiere al momento en que la información puede ser consultada por los usuarios correspondientes.

### Referencias adicionales del indicador

Las referencias adicionales incluyen elementos adicionales de información para mejorar la comprensión del indicador.

Referencia internacional: son las referencias adicionales de información para mejorar la comprensión del indicador, por lo que es necesario considerar el nombre de la fuente de información que proporciona datos de países cuyas características y metodologías permiten la comparación internacional y tiene una actualización recurrente. Incluye la liga a la página de internet correspondiente.

Gráfica de comportamiento del resultado del indicador: es la expresión gráfica generada por el Sistema de Presupuesto basado en Resultados (SEPBR) del comportamiento del indicador a lo largo del tiempo. Puede incluir las metas programadas.

Serie estadística: corresponde a valores del indicador para años previos, incluso más allá de la línea base. Los elementos que se consideran en la serie estadística son: año de referencia, programado, resultado, porcentaje de variación y alerta.

Comentarios técnicos de evaluaciones (fecha -referencia -observaciones): es la información derivada de las observaciones, notas, comentarios técnicos o resultados de los informes finales de las evaluaciones realizadas, ya sea por el mismo responsable del indicador o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar de manera oficial al indicador, sus componentes o al programa con la finalidad de identificar y atender áreas de mejora continua.

Los Informes de Evaluaciones pueden ser los realizados por la Dependencia o Entidad Pública responsable del indicador, Componente o del Programa Presupuestario, Informes de Evaluaciones derivados del Programa Anual de Evaluación realizados por la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, Informes de Control realizados por la Contraloría del Estado, Informes de Evaluaciones realizados por la Dirección de Evaluación del Desempeño del Gasto Público de la SHP, entre otros.

Observaciones del responsable: es la información, observaciones, notas o comentarios técnicos que el responsable del indicador considera necesario incluir para tenerse en cuenta para el indicador, considera elementos que permitan la mayor claridad sobre el indicador y/o sus componentes; referencias metodológicas sustantivas; marcos conceptuales,



# Matriz de Consistencia del PMD

## y fuentes de información

Después de haber elaborado los contenidos fundamentales del PMD, al final deberás incluir una Matriz de Consistencia de Planeación Municipal, así como las fuentes de información, tanto las provenientes del proceso de participación ciudadana como las evidencias visuales que comprueben que se realizó dicho proceso.

La Matriz de Consistencia te permitirá sintetizar y estructurar toda la información del PMD desde los objetivos hasta los proyectos, agregando los elementos del periodo en que planeas ejecutarlos en orden de prioridad. Por otra parte, las fuentes de información serán elementales para dar certeza de que esta es confiable y que proviene tanto de datos institucionales como de las personas que habitan en el municipio.

La Matriz de Consistencia de Planeación Municipal es un instrumento que permite organizar los objetivos en orden de prioridad y sintetiza todos los planteamientos del PMD, relacionados principalmente a la ejecución de obras. Esta herramienta te dejará visibilizar mejor el conjunto del Plan alineado a la Agenda 2030, identificando sus elementos y el nivel de indicadores, por lo que también facilitará el

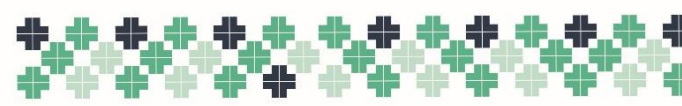
Para elaborarla, primero identifica cuáles son los proyectos correspondientes a las obras priorizadas en el CDSM y que se podrían realizar en el periodo de gobierno municipal. Como cada proyecto corresponde a una línea de acción, estrategia y objetivo, será sencillo completar la Matriz.

Cuadro 24. Elementos de la Matriz de Consistencia de Planeación Municipal

Eje	Tema / Problema general	Objetivo	Estrategia	Línea de Acción	Problema identificado	Proyecto	ODS	Metas ODS	Meta Programada
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Número de personas beneficiadas	Indicador	Costo estimado	Fuente de financiamiento	Periodo de ejecución			
		11	12	13	14	15			

- ✓ El Eje (1), Tema/problema general (2), Objetivo (3), Estrategia (4) y Línea de acción (5) se transcriben tal y como están en el PMD.
- ✓ El Problema identificado (6) debe escribirse como una síntesis del problema desarrollado en el diagnóstico que el proyecto atenderá.
- ✓ El Proyecto (7) es el primer elemento que anotarás en la Matriz, y se transcribe tal y como está en el PMD.
- ✓ En el ODS (8) anota en cuál o cuáles tendrá impactos positivos el Proyecto.
- ✓ De acuerdo a los ODS planteados escribe las metas que impactan en el mismo (9)
- ✓ La Meta programada (10) debe describir la cuantificación de la obra a ejecutar (en cantidad de obra, metros lineales o cuadrados, sistema, aulas, vivienda, etc.).
- ✓ En el Número de personas beneficiarias (11) anota cuántas personas se beneficiarán directamente de la obra y cuántas son beneficiadas de manera indirecta por vivir en la zona de impacto.
- ✓ El Indicador (12) debe transcribirse tal y como está en el PMD.
- ✓ En el Costo estimado (13) anota una aproximación de la cantidad de recursos que se destinarán para la realización y ejecución del proyecto.
- ✓ En la Fuente de financiamiento (14) anota si el Proyecto será financiado con ingresos recaudados por el municipio, por los recursos de alguno de los Fondos (como el FISMDF o el FORTAMUN), o con recursos extraordinarios a través de la coinversión del gobierno estatal o federal.
- ✓ En el Periodo de ejecución (15) anota el año en que se llevará a cabo el Proyecto; si será una ejecución multianual, escribe el periodo.





## Fuentes, Evidencias de Participación

Al final del documento, es conveniente que incluyas las fuentes de información utilizadas para la elaboración del **PMD**, tales como los **PMD** realizados

anteriormente en el municipio, los planes estatal y federal de desarrollo, bibliografía, revistas, sitios electrónicos, documentales, entrevistas y todos aquellos instrumentos físicos y electrónicos de los que obtuviste la información. Esto servirá para dar certeza de la veracidad de la información que estás usando y que pueda ser útil para los **PMD** de otros gobiernos municipales.

**También es importante contar con evidencias de la participación ciudadana y de los distintos lugares del municipio que fueron visitados al realizar el proceso de participación, ya que mostrará que el documento fue elaborado con información de primera mano de las**

Las imágenes pueden ir distribuidas en todo el **PMD**, lo que podría darle una mejor visualización, o bien, ir al final como un anexo. Es recomendable elaborar una breve descripción de todo el proceso de participación ciudadana y de la elaboración del **PMD**, anotando la cantidad de reuniones o foros realizados y las fechas y lugares; si se realizaron entrevistas, consultas, visitas a lugares donde se identificaron los principales retos, entre otros. Será significativo saber cuántas personas participaron, si son representantes de alguna organización o institución, hombres y mujeres, los rangos de edad, si hablan alguna lengua indígena, entre otras características. Esta información irá respaldada por las listas de asistencia, actas o minutas de trabajo de planeación, que puedes incluir también al final del documento como anexos, o presentarla como documentación independiente para realizar el proceso de registro y publicación del **PMD**.

Toda la información o documentación que no sea sustantiva del **PMD**, pero que consideres relevante para comprender su contenido, podrá ir también como anexos. Entre estos puedes incluir datos de la región, el estado o el país que ayuden a contextualizar tu información, contenida en mapas, tablas, gráficas u otras representaciones de datos.





# Documentos para El Proceso

## de registro del PMD

Para realizar los procesos institucionales de revisión, validación y registro del [PMD](#) que te permitan publicarlo y utilizarlo, tendrás que preparar una serie de documentos que aseguren y prueben que se realizó con la participación de la ciudadanía, que cuenta con la revisión y aprobación del [CDSM](#) y del Cabildo

**Los documentos básicos a incluir son el Acta de Integración del Consejo de planeación para el Desarrollo Municipal, el Acta de aprobación del programa general de inversión , el Acta de Validación del PMD, así como imágenes, listas de asistencia y demás documentos que comprueben que se realizó con la participación de la ciudadanía y que contiene información fiable.**