



H. Ayuntamiento del Municipio de Durango

Lineamientos Generales para la Integración del Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025

Victoria de Durango, Dgo., septiembre de 2022

Contenido

I. Introducción	4
II. Objetivo.....	4
III. Marco Jurídico.....	5
3.1 Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Durango.....	5
3.2 Ley de Planeación del Estado de Durango	5
3.3 Bando de Policía y Gobierno de Durango	6
3.4 Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Durango	7
3.5 Reglamento del Sistema Municipal de Planeación de Durango	8
IV. Coordinación	9
4.1 IMPLAN-Dependencia	9
4.2 Interdependencias (Funcional)	9
4.3 Coordinación Intergubernamental (Relación de Pares)	9
V. Metodología para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo	10
5.1 Integración del equipo de planeación de la dependencia	11
5.2 Descripción del ámbito de actuación/competencia de la dependencia.....	12
5.2.1 Las competencias de la dependencia.....	12
5.2.2 La relación de trabajo de la dependencia con otros actores	13
5.2.3 Alineación de las competencias de la dependencia con los ODS y sus metas	13



5.3 Diagnóstico: Identificación de la Problemática/Obstáculos del desarrollo municipal en el ámbito de competencia de la dependencia	15
5.3.1 Identificación de Problemas/Obstáculos del Desarrollo ..	16
5.3.2 Agrupación de problemas centrales	19
5.3.3 Jerarquización de Temas Centrales	21
5.3.4 Descripción y Medición	21
5.3.5 Construcción de escenarios	21
5.4 Objetivo Rector	22
5.5 Estrategias	23
5.6 Líneas de Acción y Proyectos	23
5.7 Metas	24
5.8 Indicadores.....	25
VI. Características del Documento	27
6.1 Estructura del Documento	27
6.1.1 Portada	27
6.1.2 Contenido	27
6.1.3 Presentación	27
6.1.4 Objetivo Rector, Estrategias, Líneas de Acción e Indicadores	28
6.2 Formato del Documento	28
6.2.1 Consideraciones Generales	28
6.2.2 Imágenes	28
6.2.3 Gráficos, Diagramas y Esquemas	28
6.2.4 Números y Símbolos	29



I. Introducción

El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector de las políticas públicas del Gobierno Municipal; en él se establecen los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo. Se integra con las propuestas del Presidente Municipal, funcionarios de la Administración Pública, Regidores del Ayuntamiento y de los sectores público, privado y social.

En el Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025, se conjuntan las demandas, inquietudes y proyectos de los diferentes sectores de la sociedad.

II. Objetivo

Los presentes Lineamientos Generales para la Integración del Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025 tienen como objetivo definir los requisitos básicos que deberán observarse en la formulación de la propuesta de Plan Municipal de Desarrollo de las dependencias, organismos e institutos de la Administración Pública Municipal.

III. Marco Jurídico

3.1 Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Durango

“Artículo 33. Son atribuciones y responsabilidades de los ayuntamientos: ...

***Apartado B, Fracción I.-** Elaborar, presentar y publicar en el curso de los tres primeros meses a partir de la fecha de instalación del Ayuntamiento, el Plan Municipal de Desarrollo correspondiente a su periodo constitucional de Gobierno, y derivado de éste, los programas de obras y servicios públicos de su competencia”.*

3.2 Ley de Planeación del Estado de Durango

“Artículo 6.- Los Ayuntamientos del Estado formularán sus planes de desarrollo y sus programas conforme a las disposiciones de esta Ley.

El Gobierno Estatal prestará la asesoría necesaria en materia de planeación, programación, evaluación y control.”

“Artículo 34.- Los Ayuntamientos elaborarán y aprobarán, de conformidad con las bases de coordinación que se hubieren establecido con el Gobierno del Estado, los planes de desarrollo, de acuerdo con las siguientes previsiones:

I.- Los planes serán trianuales y se presentarán ante el Congreso del Estado para su conocimiento dentro de los cuatro primeros meses del año en que los Ayuntamientos inicien su gestión administrativa constitucional.

II.- Los programas serán anuales, salvo los casos en que las prioridades del desarrollo determinen lo contrario; pero bajo ninguna circunstancia excederá del período de la gestión administrativa municipal.

III.- Los Ayuntamientos establecerán las relaciones de los programas con sus presupuestos de egresos correspondientes.

IV.- En el curso de marzo de cada año, los Presidentes Municipales informarán por escrito al Congreso del Estado acerca del avance y resultados de la ejecución de los planes y programas de desarrollo de sus municipios y podrán ser convocados por la Legislatura, aborde asuntos de su competencia en la esfera de su planeación del desarrollo.”

3.3 Bando de Policía y Gobierno de Durango

ARTÍCULO 111.- *A través del Plan Municipal de Desarrollo, como instrumento rector de las políticas públicas del Gobierno Ciudadano, se articularán y ordenarán las disposiciones previstas en el resto de los instrumentos que conforman el Sistema Municipal de Planeación.*

ARTÍCULO 111.- *La vigencia del Plan Municipal de Desarrollo será de tres años, comprendiendo el periodo del uno de enero próximo al inicio del periodo constitucional de gobierno al 31 de diciembre del año en que concluya el periodo en el que se generó. Cuando no se apruebe o publique el Plan Municipal de Desarrollo del siguiente periodo constitucional de gobierno, seguirá vigente el Plan anterior*

ARTÍCULO 112.- *El Plan Municipal de Desarrollo deberá elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de un periodo de tres meses contados a partir de la fecha de instalación del Ayuntamiento. El Plan Municipal de Desarrollo deberá contemplar la terminación o continuación de acciones contenidas en los anteriores planes municipales de desarrollo y se definirán las actividades que le den la visión de futuro.*

Sus metas, tendrán que ajustarse a las circunstancias que se presenten durante el tiempo del Gobierno Municipal en turno, observando los anuncios que realicen los demás órdenes de gobierno. Su revisión permanente estará a cargo del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Durango con el fin de actualizarlo y vigilar el estricto cumplimiento por parte de las dependencias y organismos de la Administración Pública Municipal.

3.4 Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Durango

“Artículo 91.- El Comité de Planeación del Desarrollo Municipal tiene los siguientes objetivos:

I. ...

II. *Elaborar el Plan Municipal de Desarrollo y los programas que de él se deriven con base en la consulta pública y a la participación de todos los sectores de la sociedad, el Ayuntamiento y la Administración Municipal, y en congruencia con los planes estatal y nacional;*

ARTÍCULO 94.- El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector de las políticas de gobierno que ejecutará la Autoridad Municipal y comprenderá los tres años del período de su mandato. Será elaborado por el Instituto Municipal de Planeación, validado por el Comité de Planeación del Desarrollo Municipal y una vez aprobado por el Ayuntamiento, será publicado en la Gaceta Municipal y en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, dentro de un periodo de tres meses contados a partir de la fecha de instalación del Ayuntamiento.

Con base en él se elaborarán y aprobarán los programas anuales de trabajo de la Administración Municipal, se autorizarán recursos y se establecerán responsabilidades en la ejecución de las acciones de gobierno.

ARTÍCULO 98.- En el marco de las líneas generales de trabajo establecidas por el Plan Municipal de Desarrollo, podrán ser diseñados proyectos específicos de desarrollo, dirigidos a fortalecer aspectos de la obra pública, la prestación de los servicios públicos o la eficiencia en el desempeño y acciones ejecutivas de la Administración Municipal.

Las propuestas de estos proyectos podrán ser presentadas en todo tiempo, pero su ejecución no podrá iniciar si antes no ha sido aprobado su contenido y los correspondientes recursos financieros por el Ayuntamiento.



3.5 Reglamento del Sistema Municipal de Planeación de Durango

“Artículo 12.- *En el marco del Sistema Municipal de Planeación, el IMPLAN tendrá las atribuciones siguientes:*

...

XII. Elaborar el Plan Municipal de Desarrollo y coordinar la elaboración e integración de los programas anuales, sectoriales, regionales y los especiales necesarios para la ejecución del Plan de Desarrollo, en sus diferentes niveles, involucrando en cada caso a todas las instancias competentes.



IV. Coordinación

4.1 IMPLAN – Dependencia

El Instituto Municipal de Planeación es el organismo encargado de coordinar a la integración del Plan Municipal de Desarrollo 2022-2025, apoyándose para ello en la **Red Interna de Planificación del Sistema Municipal de Planeación**, integrada por los Enlaces Operativos designados por los titulares de las dependencias, institutos y organismos de la Administración Pública Municipal.

Es indispensable que el Enlace Operativo conozca ampliamente las funciones y actividades de la dependencia y deberá contar con el apoyo y respaldo de su titular para organizar y coordinar las tareas de planificación al interior de la dependencia y dar el seguimiento correspondiente hasta la aprobación del Plan Municipal de Desarrollo.

4.2 Interdependencias (Funcional)

Para evitar la duplicidad o la dispersión de las acciones del Gobierno Municipal y elevar su eficacia y el uso eficiente de los recursos municipales, en los casos en los que se tenga previsto implementar programas o proyectos vinculados con una o más dependencias del Gobierno Municipal, se deberá definir un esquema de actuación conjunto, delimitando, de acuerdo con su competencia, las acciones que correspondan, las que deberán de estar claramente focalizadas al logro de un objetivo común.

4.3 Coordinación Intergubernamental (Relación de Pares)

Con el propósito de ampliar los alcances de las acciones del Gobierno Municipal, es conveniente explorar la posibilidad de implementar programas y proyectos específicos con las dependencias estatales y federales afines, así como con instituciones públicas y privadas y organismos de la sociedad civil, buscando mecanismos de cooperación, coordinación o complementariedad, para focalizar recursos, capacidades y competencias al logro de objetivos comunes.

V. Metodología para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo

El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector de las políticas públicas del gobierno municipal; en él se establecen los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo. Se integra con las propuestas del Presidente Municipal, funcionarios de la Administración Pública, Regidores del Ayuntamiento y de los sectores público, privado y social.

Es un instrumento donde se conjuntan las demandas, inquietudes y proyectos de los diferentes sectores de la sociedad y que vincula la función pública municipal con los ciudadanos, articulando en un solo proyecto las capacidades, competencias y recursos de los tres órdenes de gobierno, del sector privado y del sector social.

En términos generales, el Plan Municipal de Desarrollo se estructurará en Ejes Estratégicos que permiten alinear las funciones, competencias y atribuciones de la Administración Pública Municipal, al Marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Asimismo, el Plan Municipal de Desarrollo estará alineado a los planes de desarrollo federal y estatal vigentes al momento de su integración y aprobación, lo que permitirá focalizar y alinear las capacidades, competencias y recursos de los tres órdenes de gobierno para el logro de los objetivos y las metas planteadas en el ámbito municipal.

Un componente fundamental en la formulación e integración del proyecto de documento del Plan Municipal de Desarrollo son las propuestas de las dependencias, organismos e institutos de la Administración Municipal, para la cual se consideran los siguientes apartados:

- I. Descripción del ámbito de actuación/competencia de la dependencia
- II. Diagnóstico: Identificación de la Problemática/Obstáculos del desarrollo municipal en el ámbito de competencia de la dependencia



III. Objetivo Rector

IV. Estrategias

V. Líneas de Acción

VI. Metas

VII. Acciones y Proyectos

Para realizar lo anterior y a efectos de contar con un nivel de información estandarizado se propone el esquema metodológico que se describe a continuación. Es importante señalar que en este apartado **se presentan un conjunto de tablas de trabajo, las cuales tienen la finalidad de apoyar en la concentración y análisis de la información, pero no son el formato en el cual debe entregarse la propuesta de Plan Municipal de Desarrollo de la dependencia, organismo e instituto.**

En este sentido, **deberá observar lo dispuesto para la presentación del documento en los diferentes apartados dispuestos (punto VI)**, en todo caso, las tablas de soporte se pueden presentar con anexos a manera de resumen, pero en ningún caso sustituyen la redacción y estructura del documento previsto.

5.1 Integración del equipo de planeación de la dependencia

Se recomienda que al interior de las dependencias, institutos y organismos de la Administración Municipal se integre un equipo de trabajo que se encargará de realizar el proceso de planeación y que éste sea coordinado por el Enlace de Planeación designado por el Titular, y que participen los Enlaces de Presupuestación y de Evaluación. Es importante que el equipo de trabajo se integre considerando la representatividad de las diferentes áreas funcionales de la dependencia.

5.2 Descripción del ámbito de actuación y/o competencia de la dependencia

Este apartado se relaciona el quehacer de la dependencia con base en sus competencias, considerando tres vertientes: Las competencias de las dependencias y lo que realizan; la relación con otros actores (públicos, sociales o privados) en el ámbito de sus competencias; y, la alineación de las competencias con los ODS y sus Metas. La descripción del ámbito de actuación de la dependencia deberá presentarse en un cuadro resumen.

DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y/O COMPETENCIA DE LA DEPENDENCIA
CUADRO RESUMEN

ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y/O COMPETENCIA (5.2.1)	ACTOR(ES) INVOLUCRADO(S) (5.2.2)			ODS RELACIONADO (5.2.3)	META(S) DEL ODS RELACIONADAS (5.2.3)
	Público	Privado	Social		
Descripción de los Ámbitos de Actuación o Competencia	Dependencias u organismos de los gobierno municipal, estatal o federal relacionados	Instituciones u organismos del sector privado relacionados con la competencia	Instituciones u organismos del sector social relacionados con la competencia	Número y nombre corto del ODS relacionado	Número y descripción de la Meta del ODS relacionada

Para el llenado del Cuadro Resumen considerar los apartados 5.2.1, 5.2.2, y 5.2.3

5.2.1. Las competencias de la dependencia

La primera actividad del equipo de trabajo de planeación será la descripción del ámbito de actuación y/o las competencias de la dependencia, esto con la finalidad de identificar si lo que hace la dependencia corresponde al ámbito de sus competencias, si hay asuntos de su competencia que no atiende o si hace tareas que no le corresponden. Como referencia en esta actividad pueden utilizarse como guía las siguientes preguntas.

- » ¿Qué competencias tenemos?
- » ¿Lo que hacemos corresponde al ámbito de nuestra competencia?
- » ¿Qué hacemos?
- » ¿Qué debemos hacer y no lo hacemos?

- » ¿Qué hacemos y no debemos hacer?
- » ¿Qué y a quien atendemos?

Aunque es importante la experiencia y el conocimiento de los miembros del equipo de trabajo, **es conveniente hacer una revisión del marco jurídico** y contrastarlo con el nivel de operación de la dependencia, haciendo las anotaciones correspondientes.

En este apartado deberá hacer también un análisis de la situación de la dependencia en cuanto a su capacidad para atender las competencias asignadas.

5.2.2. La relación del trabajo de la dependencia con otros actores

Un aspecto importante del punto anterior es identificar los niveles de interrelación con las entidades y organismos de los sectores público, privado y social, con los que se comparten competencias y ámbitos de actuación. Para lo cual las siguientes cuestiones pueden servir para el análisis.

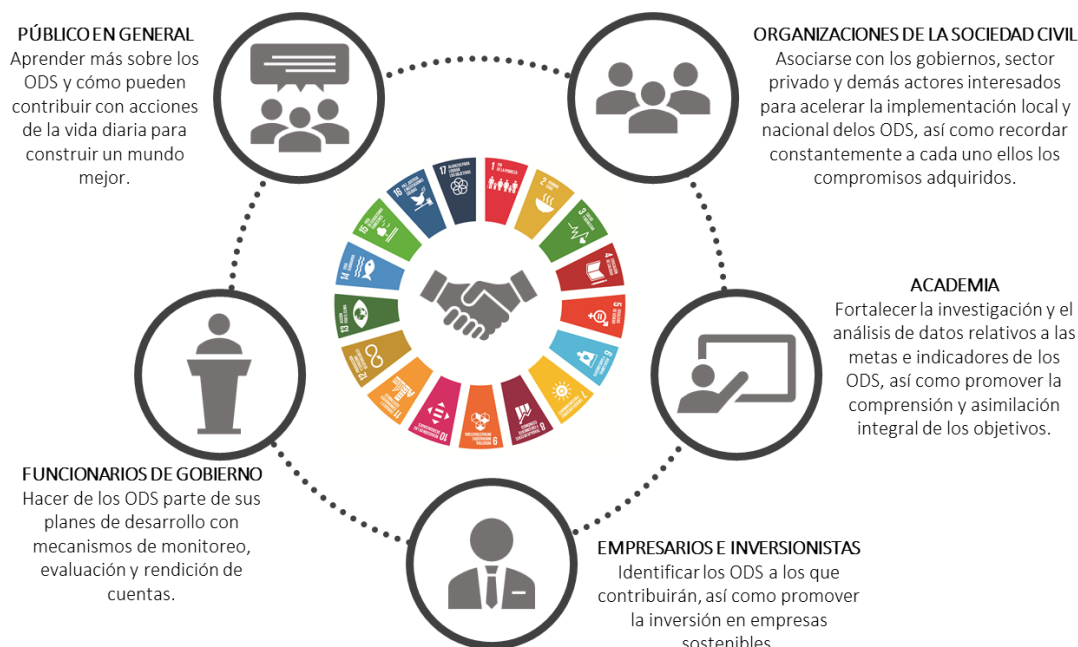
- » ¿Qué otros actores se encuentran trabajando en nuestro ámbito de actuación?
- » ¿Qué competencias se comparten con otros actores?
- » ¿Qué actores fortalecen el trabajo de la dependencia?
- » ¿Cuáles son los actores clave para el logro de los objetivos de la dependencia?
- » ¿Con qué actores se puede establecer alianzas para lograr un mayor impacto?

5.2.3. Alineación de las competencias de la dependencia con los ODS y sus Metas

Los ODS y sus metas son elementos útiles que 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 medioambiente. En

este sentido, es importante que desde el inicio se haga la alineación de las competencias de la dependencia con los ODS y sus metas, ya que serán los referentes que se aplicarán durante todo el proceso de formulación del Plan Municipal de Desarrollo.

Además, **los ODS 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 del municipio, lo que contribuye fundamentalmente a la construcción de alianzas, focalizadas con los actores clave, a los que se hace referencia en el punto anterior (5.2.2.).



La construcción de alianzas es indispensable para lograr un plan de acción, con rumbo y visión de futuro

5.3 Diagnóstico: Identificación de la Problemática/Obstáculos del desarrollo municipal en el ámbito de competencia de la dependencia

Un **programa o proyecto de gobierno** se origina cuando se busca atender una necesidad no satisfecha o un problema específico que afecta a la población o a un área del territorio municipal y que limita su desarrollo; así como para aprovechar un potencial o una oportunidad estratégica que pudiera impulsarlo.

En este sentido, como fase inicial del proceso de planeación, el diagnóstico tiene la finalidad de **identificar la realidad del Municipio** con base en el análisis de evidencias objetivas; aportando los elementos de juicio básicos, para definir el origen, características, magnitud e importancia de las situaciones problemáticas y de sus potencialidades.

El diagnóstico se centra en aspectos clave y en proyectos estratégicos. Para evitar hacer un estudio enciclopédico, antes de iniciar el análisis de la problemática municipal, en el ámbito de competencia de la dependencia, es necesario determinar los **Temas Clave** en torno a los cuales se estructura el diagnóstico.

Los Temas Clave son aquellos que **definen la problemática y/o los obstáculos del desarrollo municipal** y pueden considerarse como la causa raíz de una serie de situaciones no deseadas o susceptibles de ser mejoradas y en donde la dependencia puede intervenir mediante la definición de una política pública. **No es necesario atender y analizar toda la problemática identificada, ante todo debe atenderse sus causas y no sus efectos.**

En la definición de los **Temas Clave** intervienen el sentido común y la experiencia del equipo de trabajo y los directivos de la dependencia. De forma complementaria, se recomienda considerar el punto de vista del grupo de actores públicos, privados y sociales, vinculados al ámbito de actuación/competencia de la dependencia, así como los resultados de la **Consulta Ciudadana 2022**, lo cual le permitirá también identificar nuevas propuestas, programas, proyecto y fuentes de financiamiento, que pueden mejorar y ampliar las acciones a desarrollar en el ámbito de su competencia durante los próximos tres años.

5.3.1 Identificación de los Problemas u Obstáculos del Desarrollo

Considerando el ámbito de competencia de la dependencia, el equipo de trabajo elaborará una lista de las situaciones o problemas que considera más importantes o prioritarios y en los que es posible intervenir para obtener una mejor posición a la que se registra en el presente, para lo cual puede hacerse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el problema que se busca resolver con la intervención de la política pública?

Es importante considerar que no todo lo que se plantea como problema, lo es en realidad. Un problema público es una situación insatisfactoria en la sociedad, que afecta al bien común, es colectivo y por su magnitud o complejidad requiere de la intervención gubernamental para su atención y solución de las situaciones que lo originan.

Identificar y definir el problema, es el elemento principal para el diseño e implementación de políticas públicas, ya que, si no se delimita de forma correcta nos puede llevar a atender problemas que no sean públicos. En este sentido, es necesario establecer de manera **clara, objetiva y concreta** cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental (justificación), y partiendo de ello, analizar el **origen, comportamiento y consecuencias del problema definido**, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.

El primer paso para la **identificación de problemas** es la Descripción de la Situación Actual del Municipio, en los temas relacionados con el ámbito de actuación o competencia de la dependencia (5.2.3). Para tal efecto, los indicadores de los ODS y sus Metas constituyen un referente importante ya que proporcionan información de la situación actual y su comportamiento en el tiempo, permiten hacer comparativos a nivel estatal y nacional, así como entre municipios de interés, partiendo de una misma base.

Se requiere identificar los indicadores disponibles para los ODS relacionados con el ámbito de actuación y/o competencia de la dependencia, y en su caso de los problemas de interés público que atiende.

Estos indicadores son la base del proceso de monitoreo y cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible los que pueden ser consultados en el sitio agenda2030.mx donde se encuentran los indicadores acordados para México, los que tienen una cobertura nacional, estatal y para las principales ciudades, de acuerdo con la información disponible.

De no estar disponible el indicador o que por su temporalidad de actualización se requiera de otro indicador de referencia, se recomienda completar el análisis con indicadores locales de otras fuentes (INEGI o CONEVAL por ejemplo) que representen una aproximación (proxy) al indicador propuesto para la meta del objetivo correspondiente. En todo caso, el indicador seleccionado deberá ser adecuado debiendo cumplir con al menos cuatro características: Calidad de la medición, medición de resultados, accesibilidad y oportunidad.

Para concentrar la información que utilizará para la **Descripción de la Situación Actual** se puede apoyar de una tabla resumen, partiendo de los ODS y sus metas relacionadas; posteriormente se describe el o los indicadores y el valor actual del mismo y con base en los indicadores históricos del indicador seleccionado, se analiza la tendencia del mismo en el tiempo, esto es, si mejora, empeora o permanece sin cambio significativo, siendo importante observar la magnitud y rapidez de cambio.

Con lo anterior, se realiza una revisión de las situaciones positivas que han permitido que el indicador mejore y de aquellas que, por el contrario, detienen o empeoran el desempeño del indicador. El resultado de estas revisiones se anota en la tabla de manera resumida, clara y objetiva.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL
RESUMEN

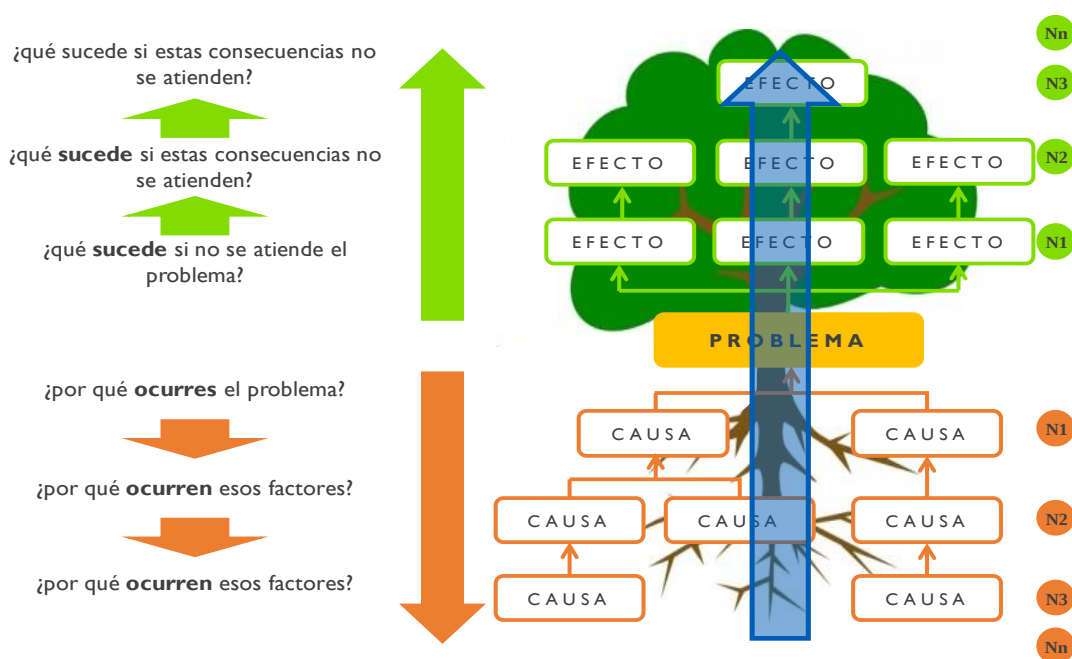
ODS (NOMBRE CORTO)	META DE LOS ODS	INDICADOR (DESCRIPCIÓN)	SITUACIÓN ACTUAL DEL INDICADOR	TENDENCIA DEL INDICADOR	SITUACIONES POSITIVAS	SITUACIONES NEGATIVAS
Número y nombre corto del indicador	Número y descripción de la meta asociada al ODS	Descripción del Indicador de referencia	Valor del Indicador	Describir el periodo del indicador y especificar si el valor del indicador aumenta, disminuye o permanece sin cambio	Describir de manera resumida las situaciones que contribuyen a mejorar el indicador	Describir las situaciones que afectan y deterioran la situación del indicador

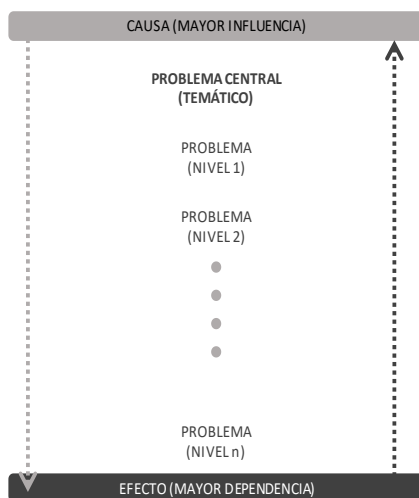
Una vez que se cuenta con la descripción de todos los objetivos e indicadores incorporados en la tabla resumen de la Descripción de la Situación Actual, se procede a la **Identificación de Problemas**, para lo cual se seleccionan aquellos en los que el municipio se encuentre en **situación negativa** y sobre estos se identifican a la población o zonas afectadas, así como las causas y consecuencias del problema.

En este sentido, es recomendable el mapeo de la localización de las personas afectadas lo que permite identificar la distribución territorial del problema e identificar las zonas con mayor afectación o riesgo.

El proceso de identificación de problemas se detiene cuando el equipo de trabajo considere que ha reunido los más importantes y que a través de los cuales es posible describir los obstáculos del desarrollo que se encuentran en el ámbito de su competencia.

La determinación de causas y consecuencias, tal como lo plantea la Metodología del Marco Lógico (MML), es importante para encontrar una solución específica y que ésta atienda directamente al problema, así como para determinar cuáles situaciones negativas se necesitan resolver con mayor urgencia.





Al responder a la pregunta ¿por qué ocurre el problema?, se encuentran los factores que determinan las **causas directas** y al responder a la pregunta ¿por qué ocurren esos factores? Se obtienen las causas indirectas. Es recomendable limitar estas causas a tres o cinco. En tanto, para las consecuencias es importante preguntarse, ¿qué sucede si no se atiende el problema?, para encontrar las **consecuencias directas** y ¿qué sucede si estas consecuencias no se atienden? para las **indirectas**. Los resultados de este proceso se resumen en la tabla que se indica a continuación.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS
RESUMEN*

ODS (NOMBRE CORTO)		META DEL ODS			SITUACIÓN ACTUAL DEL INDICADOR	
SITUACIONES NEGATIVAS	PROBLEMA	GRUPO DE POBLACIÓN O ZONA AFECTADA	CAUSAS		EFECTOS	
			DIRECTAS	INDIRECTAS	DIRECTAS	INDIRECTAS
Situaciones negativas identificadas	Describir el problema asociado a la situación negativa identificada	Describir el grupo de población o la zona afectada por el problema	Describir las causas directas del problema	Describir las causas indirectas del problema	Describir los efectos directos del problema	Describir los efectos indirectos del problema

*Se deberá elaborar una tabla resumen para cada ODS relacionado

5.3.2 Agrupación de Problemas: Los Problemas Centrales

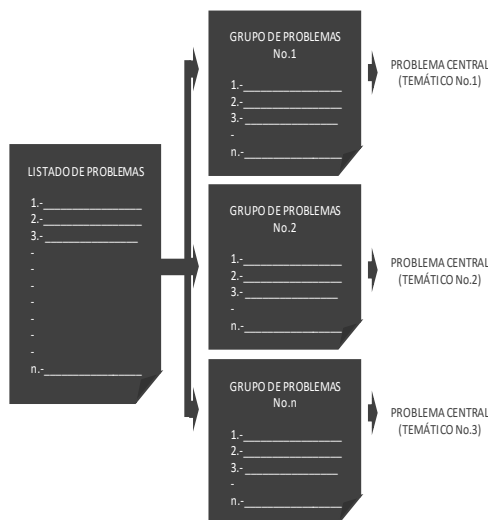
El siguiente paso es hacer una revisión del listado de problemas identificando aquellos que se vinculan a través de una relación de causa – efecto agrupándolos con base en el que se identifique como Problema Central que los identifique.

En esta agrupación, **para cada ODS relacionado**, los problemas se ordenan a partir del que fue identificado como causa raíz (Problema Central) y el resto, que constituyen los efectos del anterior, se colocan en forma descendente siguiendo la

lógica anterior (cuando el número de problemas es grande se recomienda realizar el ordenamiento y jerarquización una matriz de influencia-dependencia).

Este agrupamiento es importante ya que de sus componentes se obtienen los referentes, en el caso del problema central, para el establecimiento de las metas y en el caso de los problemas identificados como efectos se obtienen los correspondientes a los indicadores de desempeño.

5.3.3 Jerarquización de Temas Centrales



La jerarquización de los grupos de problemas identificados como Problemas Centrales es un aspecto importante que permitirá focalizar los recursos disponibles a la atención de los temas de mayor impacto para el desarrollo municipal en el ámbito de competencia.

Si no fuera posible hacer una jerarquización directa, se puede utilizar alguna técnica de ponderación, tal como la que describe a continuación.

Cada uno de los miembros del equipo de trabajo asigna un valor a cada uno de los temas atendiendo al siguiente criterio: Muy importante (4), Importante (3), Regular (2), Poco Importante (1). En el ejemplo que se muestra en la siguiente tabla participan cinco personas.

De la puntuación asignada por cada miembro de equipo se tiene que la mayor jerarquía corresponde al Problema Central No. 1, seguido del Problema Central No. 3, en tanto que el Problema Central No. 2 es el de menor jerarquía.

Problema Central	Muy importante (4)	Importante (3)	Regular (2)	Poco Importante (1)	Total
Problema 1	4,4	3,3,3			17
Problema 2		3	2,2	1,1	9
Problema 3		3,3	2,2,2		12

En el caso en el que hubiera que decidir sobre qué Problema Central atender primero se iniciaría con el Problema 1.

5.3.4 Descripción y Medición

Cada uno de los Problemas Centrales se describe en función de la problemática identificada, incorporando **elementos de medición cuantitativos o cualitativos**, de acuerdo con su naturaleza, de tal forma que permitan dimensionar y tener un punto de partida sobre el estado en el que se encuentra al iniciar la Administración Municipal, **considerando los resultados del punto 5.3.1**. Por lo anterior es importante seleccionar, en lo posible, parámetros que puedan ser evaluables en el periodo de gobierno, como se señaló anteriormente.

5.3.5 Construcción de Escenarios

Partiendo de la evaluación inicial de los Problemas Centrales se construyen los escenarios previsibles de cambio en el periodo de gobierno, atendiendo a la información generada en los apartados anteriores.

Así, y con base en la evaluación inicial, se realiza una evaluación de cada uno de los parámetros de medición considerados en los Problemas Centrales en un horizonte, al menos de tres años, ubicando el **peor** resultado que se pudiera presentar (Escenario Catastrófico), y en el otro extremo el posicionamiento **ideal** del indicador (Escenario Utópico). Considerando estos dos extremos en la evolución de la variable, se determinará la posición realizable, esto es, el resultado que es posible y deseable en términos de resultado.

En este apartado es importante considerar la revisión del comportamiento del indicador seleccionado y los factores positivos y negativos identificados, ya que permitirán atender los casos de buenas prácticas para impulsarlos y evitar los riesgos de las experiencias negativas que podrían condicionar el resultado esperado. Asimismo, se complementa con el análisis realizado en cuanto a las capacidades de intervención de la dependencia y la construcción de alianzas con los actores involucrados y que pudiera contribuir al logro de las metas planteadas.

Analizado el conjunto de temas, se contará con la construcción de un futuro lógico que permite tener una amplia perspectiva sobre el nivel de intervención que tendrá la dependencia para modificar la situación presente, así como la magnitud del esfuerzo y recursos para lograrlo.

5.4 Objetivo Rector

Un objetivo es un enunciado breve que se define en forma clara y específica, indica qué es lo fundamental que se tiene que hacer para superar los problemas prioritarios del Municipio, asegurando que tengan un impacto real.

El Objetivo Rector constituye el marco de referencia en torno al cual se orientarán las acciones de la dependencia durante el periodo de gobierno. Para su definición se considera el conjunto de escenarios deseables y posibles definidos para cada uno de los temas centrales.

Se redacta con enunciados concisos, comprensibles, viables y susceptibles de ser valorados, describiendo lo que se quiere o tiene que lograr en el futuro, detallando los fines hacia los cuales se deben orientar las acciones y recursos públicos, los cuales tendrán coherencia con el diagnóstico, las estrategias, líneas de acción y metas.

5.5 Estrategias

Las estrategias constituyen una serie de acciones planificadas que se trazan para alcanzar los objetivos. Es la selección de la mejor combinación lógica de pasos que integran actores, factores y acciones para lograr un objetivo específico en un contexto determinado; atendiendo a esto, un objetivo podrá tener una o varias estrategias.

- Las estrategias definen el curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar el objetivo central.
- Las estrategias se definen a partir de los temas centrales, considerando el escenario posible y deseable.
- Cada estrategia deberá acompañarse con una descripción general de lo que se contempla realizar con su instrumentación.

5.6 Líneas de Acción y Proyectos

- Las acciones y proyectos son la expresión final de las estrategias.
- Deberán contener: descripción, indicadores y actores involucrados.
- Son el insumo del Programa Anual de Trabajo.

Atendiendo al ámbito de competencia de la dependencia y a los actores vinculados a ella, para el planteamiento de las acciones y proyectos deberán considerarse dos aspectos: el nivel de definición de la entidad responsable de la ejecución y el nivel de ejecución actual.

En atención al nivel de definición de la entidad responsable de la ejecución de las acciones y proyectos se pueden diferenciar dos tipos:

- Las acciones cuyo desarrollo corresponde a una determinada institución o hay una que ejerce un liderazgo claro.
- Las acciones cuyo desarrollo no corresponde específicamente a ninguna entidad. Su realización es el resultado de la suma de iniciativas diversas y no hay un interlocutor definido.

En cuanto al nivel de ejecución actual se tienen dos situaciones:

- Ya se está realizando en el sentido que marca el propio Plan.
- La acción no se está realizando y se requiere un impulso cuantitativo importante o porque precisa una cualitativa diferente a lo que se está realizando.

5.7 Metas

- Las Líneas de Acción deberán estar reflejadas en el establecimiento de las metas correspondientes.
- Atendiendo a la materia de la estrategia, las metas podrán establecerse en términos cualitativos y/o cuantitativos. Debe cuidarse la sensibilidad de los parámetros de evaluación y su disponibilidad de tal forma que sea posible evaluar su nivel de cumplimiento en el tiempo de implementación de la estrategia, además de estar vinculada al cumplimiento del objetivo rector.
- El referente de las metas se encuentra en el planteamiento de los escenarios deseables y posibles, y deberán reflejar, de manera clara lo que se pretende alcanzar en el periodo de la Administración Municipal.

Las metas para implementar un indicador deben ser:

- **Retadoras.** Deben comprender factores de mejora y mayor satisfacción de los ciudadanos.
- **Alcanzables.** Las dependencias, institución y organismos de la Administración Pública Municipal deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de la comunidad, la capacidad de respuesta actual y el potencial de mejora estimado, para fijar metas realistas.

Las metas deben tener una especificación cuantitativa (numérica) de lo que se desea lograr y para cuándo. Estas metas deben ser comunicadas al equipo de trabajo y fijar responsables para su seguimiento y medición.

Para el establecimiento de las metas, es importante tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios. Es muy útil identificar la meta ideal o estándar a través de una investigación referencial para fijar cuál es el valor numérico máximo por alcanzar. Cuando no existe información disponible, la meta ideal o estándar puede establecerse mediante un análisis sobre el nivel de logro requerido para satisfacer cabalmente las necesidades planteadas por la comunidad. Las metas deben establecerse para cumplirse.

5.8 Indicadores

Los Indicadores son elementos que permiten medir el logro de un resultado o el avance de un proyecto, alertando sobre la desviación entre lo planteado y los resultados obtenidos, con el fin de implementar nuevas estrategias que permitan hacer las correcciones pertinentes y garantizar la meta propuesta.

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- » **Medibles.**- Todo indicador debe contar con una meta cuantitativa que permita medir su avance y resultado.
- » **Alineados.**- Los indicadores deben estar vinculados con el resultado esperado o con el elemento a medir: Objetivo, Proceso o Proyecto.
- » **Efectivos.** Los indicadores deben proveer información suficiente para apoyar la toma de decisiones en el cumplimiento del objetivo, proceso o proyecto. Adicionalmente, el cumplimiento de las metas debe asegurar el logro del objetivo o proyecto.

Un indicador establece la relación entre dos variables; es decir, relaciona el numerador y denominador de la forma de medición para que el denominador sirva como referencia de comparación (esta denominación se utiliza cuando las metas son porcentuales y en su denominación pueden incluir el prefijo “índice”, “porcentaje” o “proporción”, entre otros). Cuando las metas se establecen en números absolutos, no

existe denominador, por lo que el indicador sólo describirá con claridad lo que se pretende lograr. Su nombre debe ser claro y concreto.

No existe un número determinado de indicadores para cada programa o proyecto; sin embargo, es importante destacar que los indicadores se obtienen directamente de los objetivos y en algunos casos de las acciones, y deben ayudar a medir el avance del programa o proyecto como resultado del trabajo realizado, por lo que su cumplimiento no puede depender de otros, sino de la dependencia responsable que su ejecución.

En todo caso, los indicadores deberán inducir mejoras en la información, fundamentar la discusión de los resultados obtenidos, posibilitar la evaluación, apoyar al proceso de formulación de políticas públicas y facilitar el establecimiento de compromisos de resultados. En este sentido, para definir los indicadores, primeramente, se deben identificar los Inductores o Factores Claves de Éxito (FCE), los que darán la pauta a seguir para identificar los indicadores del programa o proyecto.

A continuación, se desglosan los conceptos que conforman la definición de indicadores:

Factor Clave de Éxito (FCE). Es lo que se pretende que suceda para garantizar que se logró el objetivo. Cuando aún no se tiene identificado el indicador, al reflexionar sobre la pregunta ¿Qué queremos que suceda para saber que se cumplió el objetivo? la respuesta representará el FCE y dará la pauta para establecer el indicador.

Denominación del indicador. El definir un indicador claro, medible y cuantificable permitirá conocer con facilidad que es lo que se está midiendo de determinado objetivo.

Forma de medición. Corresponde a la fórmula de cálculo para obtener el valor del indicador. Se establecerá la ecuación o relación entre dos variables que permitan medir los avances alcanzados de acuerdo con las metas establecidas.

VI. Características del Documento

6.1. Estructura del Documento

El documento de Propuesta de Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025 de las dependencias municipales deberán contener los apartados siguientes:

6.1.1. Portada

La portada deberá contener los siguientes elementos:

- » Logotipos de acuerdo con lo establecido en el Manual de Identidad del Gobierno Municipal.
- » Título: **“Propuesta de Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025”**.
- » Nombre de la dependencia municipal.
- » Nombre, cargo y firma del Titular de la Dependencia.
- » Nombre, cargo y firma del Enlace de Planeación.
- » Fecha de entrega.

6.1.2. Contenido

En este apartado se relacionarán los contenidos que integran la Propuesta de Plan Municipal de Desarrollo y el número de la página correspondiente.

6.1.3. Presentación

Este apartado está destinado para que el Titular haga la presentación de la Propuesta de Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025 de la dependencia a su cargo en los términos que considere convenientes. El texto es libre pero no podrá exceder de una cuartilla.

6.1.4. Objetivo Rector, Estrategias, Líneas de Acción e Indicadores

Los Objetivo Rector, Estrategias, Líneas de Acción e Indicadores se deberán numerar consecutivamente de acuerdo con su nivel de prioridad, y estarán redactados de acuerdo con lo establecido en los apartados 5.4 al 5.8.

6.2. Formato del Documento

6.2.1. Consideraciones Generales

- » Se utilizará el formato de hoja tamaño carta considerando los siguientes márgenes: superior 3.5 centímetros, inferior 3.5 centímetros, izquierdo 4.0 centímetros y derecho 3.0 centímetros.
- » En el cuerpo del texto se utilizará letra tipo Calibri tamaño 11.
- » Se utilizará el formato de párrafo justificado e interlineado sencillo.
- » Se especificará el número de página centrado en la parte inferior.
- » Las características de la viñeta a utilizar son las siguientes: Fuente, Arial; Subconjunto, Latín-1 adicional; Código de Carácter, 00BB de Unicode (hex).

6.2.2. Imágenes

Cuando se presenten imágenes y/o fotografías, se solicita que preferentemente sean a color. No hay necesidad de que en el documento las fotografías tengan buena resolución, pero sí incluir un anexo fotográfico, de las imágenes con buena resolución (640 x 480 pixeles) en formato jpg. Las imágenes deben ir en carpetas organizadas de acuerdo con el nombre del Programa y/o Proyecto al que se está haciendo referencia.

6.2.3. Gráficos, Diagramas y Esquemas

Se deben usar colores y tonos que al momento de imprimir el documento no se vuelvan difusos o difíciles de entender (evitar usar los degradados). En el caso de



imágenes, gráficas o fotografías, éstas deben estar centradas, sin texto a los lados y especificando un pie de foto para cada elemento visual.

6.2.4. Números y Símbolos

- » Especificar con letra las cantidades de 0 al 9 (ejemplo, siete vehículos; tres mil metros cuadrados; ocho mil 762 pesos).
- » Si se utilizan cantidades con porcentajes, especificar “por ciento” en lugar del símbolo “%” (ejemplo, 83 por ciento).