



PUEBLA
Un gobierno *presente*

**PLAN ESTATAL DE
DESARROLLO**
2019 · 2024





METODOLOGÍA

PARA LA MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2019-2024

La Metodología se presenta como un marco integral que aborda aspectos legales, y etapas claras para guiar el proceso de revisión y ajuste del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 (PED). Garantizando una modificación coordinada y transparente, resultando en las etapas de investigación, formulación, instrumentación, control, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica.

Asimismo, enfatiza la participación ciudadana y la inclusión de la sociedad en la toma de decisiones, siguiendo principios democráticos. Además, asegura un ajuste al marco legal y el cumplimiento de las regulaciones vigentes. También destaca la importancia de la evaluación continua para medir el impacto de las modificaciones y permitir ajustes necesarios. Esta metodología garantiza que el PED sea relevante y efectivo en un entorno en constante cambio.

En este sentido, la metodología integral se puede consultar en el **ANEXO 3**, y en el siguiente esquema se sintetiza.





01

INSTRUCCIÓN DEL EJECUTIVO ESTATAL

- ARTÍCULO 38 FRACCIÓN IV LPDEP*
- PUNTO DE ACUERDO COPLADEP-03/17/07/2023

FUNDAMENTO LEGAL

02

MARCO CONCEPTUAL

- PLANEACIÓN DEL DESARROLLO
- PROCESOS Y CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN
- VISIÓN Y OBJETIVOS
- LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS
- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

03

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

- ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE OBJETIVOS
- ANÁLISIS GENERAL DEL PED Y MATRIZ FODA
- ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN
- ANÁLISIS DE INDICADORES Y METAS
- ANÁLISIS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

MESAS DE TRABAJO

04

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- FOROS CIUDADANOS
- FORO ESPECIALIZADO
- ENCUESTA CIUDADANA

05

REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

- INVESTIGACIÓN
- FORMULACIÓN
- CONTROL
- SEGUIMIENTO
- EVALUACIÓN

*Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.



ANEXO 3

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA PARA LA MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN PLAN ESTATAL DE DESARROLLO

2019-2024



CONTENIDO

PRESENTACIÓN

FUNDAMENTACIÓN JURÍDICA

MODELO DE GOBIERNO

METODOLOGÍA

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Sistema Estatal de Planeación Democrática

- 1.1.1. Planeación del Desarrollo
- 1.1.2. Procesos y Clasificación de la Planeación
- 1.1.3. Visión y Objetivos
- 1.1.4. Lineamientos Metodológicos
- 1.1.5. Coordinación Institucional

2. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

2.1. Mesas de Trabajo con dependencias y entidades

- 2.1.1. Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos
- 2.1.2. Análisis General del PED y Matriz FODA
- 2.1.3. Análisis de las Líneas de Acción
- 2.1.4. Análisis de Indicadores y Metas
 - 2.1.4.1. Criterios para la Modificación de Indicadores y Metas
- 2.1.5. Análisis de Proyectos Estratégicos
 - 2.1.5.1. Propuestas de proyectos por parte de la APE

2.2. Acuerdos Aprobados por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla

3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

3.1. Metodología de Participación Ciudadana para la Modificación y Adecuación del PED.

- 3.1.1. Definición de participación ciudadana
- 3.1.2. Mecanismos de participación ciudadana
 - 3.1.2.1. Buzón ciudadano
 - 3.1.2.2. Plataformas digitales de opinión y consulta
 - 3.1.2.3. Asambleas comunitarias de consulta





3.1.2.4. Reuniones vecinales

3.1.2.5. Foro Ciudadano

3.1.2.6. Foro Especializado

3.1.2.7. Encuesta Ciudadana

3.1.3. Etapas de implementación de mecanismos de participación ciudadana

3.1.3.1. Aplicación de mesas de trabajo

3.1.3.2. Perfil del Moderador, Encuestador o Entrevistador

3.1.3.3. Consideraciones metodológicas para aplicación de Encuestas

3.1.3.3.1. Tipos de preguntas

I. Según la modalidad de respuesta

II. Según su función

3.1.3.3.2. Tipo de cuestionario

3.1.3.3.3. Muestreo

3.1.3.3.4. Marco conceptual

3.1.3.3.5. Método para la generación de estadística

I. Métodos

II. Medios de presentación de los cuestionarios

3.1.3.3.6. Dinámica de la encuesta

3.1.3.3.7. Pruebas piloto

3.1.3.4. Esquema de presentación de resultados

3.1.3.5. Recomendaciones para las instrucciones de llenado sobre documentos de trabajo o encuestas

3.1.3.6. Recomendaciones generales para mecanismos de participación

4. REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Alineación al marco jurídico

5. EVALUACIÓN Y MONITOREO

6. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

GLOSARIO

REFERENCIAS

ANEXOS

PRESENTACIÓN

Analizar la planeación estratégica establecida en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2019-2024 es de suma relevancia para el cumplimiento de las metas de la política pública del Gobierno del Estado de Puebla.

Esta **Metodología para la Modificación y Adecuación del PED 2019-2024** (Metodología), es una herramienta que responde a los trabajos coordinados a cargo de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), instruidos por el Gobernador del Estado Sergio Salomón Céspedes Peregrina, a fin de incorporar en el PED la visión que continúe sentando las bases para un futuro alentador en la entidad. Esta instrucción cuenta, además, con el respaldo del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla (COPLADEP), mediante el cual se aprobó el Punto de Acuerdo COPLADEP-03/17/07/2023 en el marco de su Primera Sesión Ordinaria 2023.

En este contexto, la Metodología tiene como principal objetivo garantizar una modificación y adecuación coordinada, integral y transparente. Incorporando elementos del proceso de planeación estratégica vigentes en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla (LPDEP). Por lo que, las etapas de investigación, formulación, instrumentación, control, seguimiento y evaluación se contemplan intrínsecamente en las diferentes secciones metodológicas.

En su aplicación, esta herramienta permite que las acciones implementadas, respondan efectivamente a las necesidades y demandas actuales de la sociedad poblana; por lo tanto, la participación ciudadana es fundamental, así como el diálogo con diversos actores, asegurando, que las decisiones tomadas estén respaldadas, integrando en ellas a los sectores público y privado.

De esta manera, la modificación y adecuación del PED, se proyecta como un documento que va más allá de cualquier formalismo administrativo y sea un instrumento realmente dinámico y adaptable a los cambios, que ajuste en tiempo las acciones para lograr un desarrollo sostenible, acorde con los compromisos que el Gobierno del Estado está trabajando ante las honrosas aspiraciones de la sociedad poblana.



FUNDAMENTACIÓN JURÍDICA

Esta Metodología que implica la adecuación y modificación del PED, se integra según lo establecido en el marco jurídico del nivel federal y estatal aplicable.

NORMATIVIDAD FEDERAL:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Planeación
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

NORMATIVIDAD ESTATAL:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla
- Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas
- Lineamientos para el funcionamiento del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla
- Artículo 38 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla
- Punto de Acuerdo COPLADEP-03/17/07/2023: Las y los integrantes del COPLADEP aprueban por unanimidad que se realice la modificación y adecuación del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024



MODELO DE GOBIERNO

En cada poblana y en cada poblano reside la esencia que impulsa al Gobierno actual. Las personas son la razón de ser y por quienes se actúa, se toman decisiones y se dirige. Por ello, desde el primer día de esta gestión, atender las necesidades en cada municipio se convirtió en una consigna permanente, y hacerlo dentro del marco de la legalidad sigue siendo una obligación.

Este Gobierno, asume la responsabilidad y la obligación de encaminar acertadamente el último tramo del periodo sexenal. Se compromete a establecer bases sólidas que trasciendan posiciones personales, partidismos e intereses particulares o de grupos.

En los 217 municipios, se han vivenciado en los últimos años cambios vertiginosos, impactantes y transformadores resultado de la pandemia, la incertidumbre mundial, las transformaciones ambientales y el entorno político.

Ante ello, el Gobierno está en la obligación de adaptarse para garantizar el bienestar de cada persona que reside en este gran estado. Es el momento de reafirmar nuestros logros, y en un ejercicio responsable también es tiempo de reforzar y redirigir el camino hacia un futuro próspero.

La modificación y adecuación del PED, responde a todo lo anterior; porque la transformación de Puebla continua, es por ello que, en el modelo de Gobierno, además de ratificar elementos insustituibles, ahora se refuerzan aquellos que dirijan a la sociedad poblana al progreso y la prosperidad, en un ambiente de paz y justicia. En donde los impactos de las políticas nacionales e internacionales lleguen hasta el rincón más alejado de nuestro territorio para que desde ese mismo punto, sea cada poblana y cada poblano quienes impacten al mundo entero.



METODOLOGÍA

1. MARCO CONCEPTUAL

Para la estructuración de esta metodología, es fundamental proporcionar una contextualización de terminologías esenciales que permitieron una comprensión clara de la planeación estratégica según lo establecido en la normatividad jurídica del estado de Puebla, esta servirá como base para abordar y desarrollar de manera efectiva las etapas metodológicas.

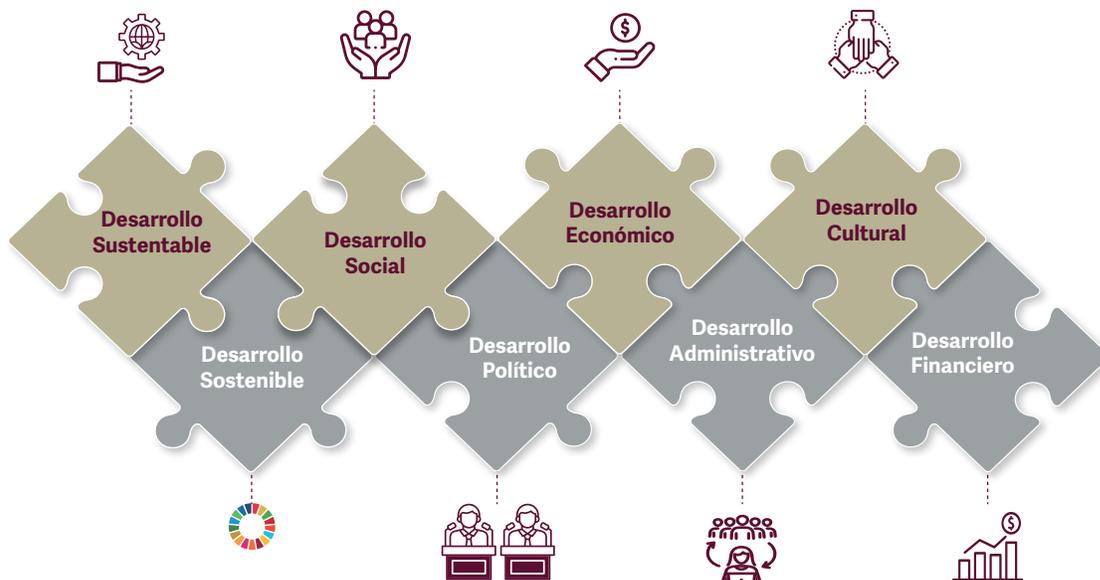
1.1. SISTEMA ESTATAL DE PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA

Puebla dispone de un Sistema Estatal de Planeación Democrática vinculado a su homólogo nacional, integrado por un conjunto de órganos, instituciones, mecanismos y procesos, cuyo propósito es el de elaborar, seguir y evaluar los planes y programas de desarrollo en el estado.

Uno de los principales objetivos de este sistema es el de promover y hacer realidad la participación ciudadana; busca también la articulación de los esfuerzos de los distintos actores sociales, económicos y gubernamentales con la visión de lograr un desarrollo integral y sostenible (véase el esquema A3.1).

Esquema A3.1

Propósito del Sistema de Planeación Democrática.



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.



1.1.1. PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

Por cuanto hace a la Planeación del Desarrollo en el estado de Puebla esta es una ordenación racional y sistemática de acciones, basada en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Estatal para regular y promover la actividad económica, social, política, cultural, la protección ambiental y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, así como para el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y el desarrollo urbano.

A través de esta, se establecen objetivos, metas, estrategias y prioridades; y se asignan recursos, responsabilidades, tiempos de ejecución, y se coordinan acciones para evaluar los resultados obtenidos.

1.1.2. PROCESO Y CLASIFICACIÓN DE PLANEACIÓN

El Proceso de Planeación, se refiere al diseño, elaboración y vinculación de todas las acciones y los recursos que son necesarios para la operación del PED como documento rector y los documentos que deriven de este.

Dentro del proceso de planeación se realiza una clasificación que se distingue por 3 niveles diferentes, cada uno de los cuales tiene su propio enfoque y alcance. Esta clasificación permite una organización jerárquica y estructurada. A continuación, se presenta la descripción de cada nivel (*véase el esquema A3.2*):

- **Planeación Estratégica:** En este nivel se encuentra el PED, que establece la visión, misión, objetivos y estrategias de largo plazo para el desarrollo del estado.
- **Planeación Táctica:** Este nivel abarca la formulación de los Programas Derivados del PED. Estos programas incluyen los Programas Sectoriales, los Programas Institucionales, los Programas Regionales y los Programas Especiales. Cada uno de estos programas se enfoca en un área específica de la planeación y define estrategias y acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos en el PED.
- **Planeación Operativa:** En este nivel se ubican los Programas Presupuestarios, que se basan en la planeación táctica y se vinculan directamente con la asignación de recursos financieros. Los Programas Presupuestarios detallan las acciones específicas a llevar a cabo, los recursos necesarios y los indicadores para evaluar el desempeño y el logro de metas en un periodo determinado.

La modificación y adecuación del PED conlleva la necesidad de asegurar que los documentos de planeación táctica como de la operativa, estén en completa armonía con el enfoque y los lineamientos establecidos en este documento rector.



Esquema A3.2**Clasificación de la Planeación.**

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.

1.1.3 VISIÓN Y OBJETIVOS

México está viviendo una verdadera transformación, la cual está marcando un antes y un después en nuestro país. En este contexto, la planeación estratégica en Puebla se adapta a este escenario de manera decidida y enfocada.

Puebla es un estado protagonista en la vida de México. Hoy, su transformación es sólida y significativa. El Gobierno reafirma la visión de que el pueblo es el mejor aliado para lograr un futuro sostenible y considera a la democracia como el motor que impulsa un progreso sólido hacia un futuro prometedor para todas y todos.

La visión actual se concibe desde la consigna inaplazable de redirigir los esfuerzos para abordar los desafíos que los cambios políticos, la emergencia sanitaria reciente y los nuevos escenarios económicos han traído.

El mundo se encuentra ante cambios vertiginosos, a medida que la sociedad cambia y evoluciona, se vuelve vital establecer objetivos claros y priorizar su cumplimiento acelerado. En este sentido, una de las principales directrices es reforzar el trabajo cercano y colaborativo con los ayuntamientos, para conseguir impactar positivamente a todas las personas que forman parte de este territorio.

Partiendo de este panorama general, la aplicación de la presente metodología permitirá establecer de manera clara, concisa y transparente los elementos estratégicos de la planeación de primer nivel.

1.1.4 LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Una nota metodológica indispensable para una interpretación precisa de este documento, radica en el reconocimiento de que las etapas metodológicas presentadas tienen como enfoque central la redefinición de la planeación estratégica establecida en el PED. En este sentido, todas las acciones propuestas, aunque puedan estar dirigidas hacia elementos específicos, poseen la flexibilidad necesaria para adaptarse y enriquecer los componentes legales y estructurales del documento final. Aunque no se haga mención explícita en cada apartado, el impacto potencial se puede relacionar con:

- **La Visión:** Orientación hacia metas y dirección futura.
- **La Misión:** Propósito y razón del ejercicio gubernamental.
- **El Modelo de Gobierno:** Estructura y funcionamiento de la gestión pública.
- **Determinación de Enfoques:** Bases para abordar áreas clave.
- **Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Coherencia con objetivos nacionales.
- **Contribución a la Agenda 2030:** Acercamiento con a los horizontes de largo plazo establecidos en la Agenda 2030.
- **Diagnóstico:** Comprender la situación actual y retos.
- **Objetivos Estratégicos:** Metas a largo plazo que guían la dirección y las acciones.
- **Implementación de Políticas:** Acciones para alcanzar objetivos.
- **Reingeniería de Ejes:** Ajustar componentes fundamentales.
- **Análisis de Alternativas:** Explorar opciones y soluciones.
- **Planteamiento de Estrategias:** Enfoque para lograr objetivos.
- **Determinación de Líneas de Acción:** Pasos concretos a seguir.
- **Seguimiento y Evaluación:** Medir el progreso y los resultados.

Estos aspectos, aunque no mencionados explícitamente en cada sección, son potencialmente influenciados por las etapas metodológicas delineadas. La flexibilidad de adaptación de estas etapas permitirá abordar y nutrir los elementos clave del PED, asegurando una coherencia y relevancia constante con los objetivos generales y la visión estratégica del estado.

1.1.5 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

En todo momento es indispensable la coordinación y colaboración efectiva entre las diferentes instituciones gubernamentales y actores relevantes para lograr la implementación del PED una vez que se haya publicado.

La modificación y adecuación del PED, requiere la participación activa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal (APE). Esto implica una organización según sus facultades, permitiendo la integración de nuevos elementos que se alineen con el Diagnóstico, Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Indicadores o cualquier otro elemento de la planeación estratégica. Esta integración se basa en la visión del actual Gobierno y en la experiencia de cada área involucrada.



2. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

Usar como principal insumo el Sistema Estatal de Planeación Democrática, para la toma de decisiones en el proceso de planeación. El inicio de la implementación de esta metodología se centra en establecer los mecanismos para acceder a los datos más recientes que permitan realizar un análisis exhaustivo de la situación actual del estado de Puebla y aquellos que indiquen cuál es el escenario vigente con relación a la implementación del PED. Lo que permitirá identificar los problemas, desafíos y oportunidades en las áreas clave.

Para lo anterior, será necesario emplear diferentes herramientas, técnicas y metodologías que permitan recopilar y analizar datos e información relevante incluyendo estadísticas, estudios e informes que fundamenten los resultados en donde la participación de las dependencias y entidades es un requisito indispensable.

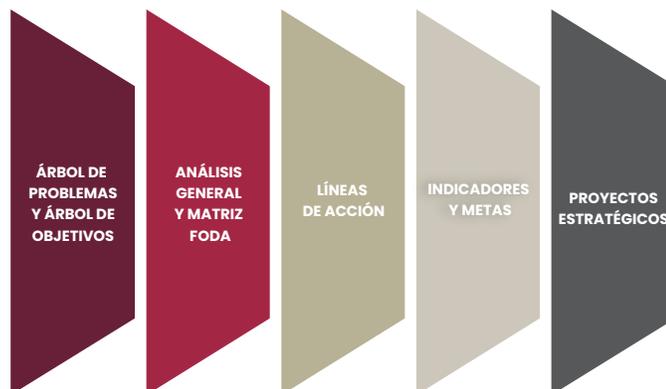
Los mecanismos de análisis permitirán establecer las modificaciones y adecuaciones necesarias en el Documento Rector abarcando desde la estructura, desde los componentes de fundamentación hasta los componentes de la planeación estratégica.

2.1. MESAS DE TRABAJO CON DEPENDENCIAS Y ENTIDADES

Con la finalidad de realizar un trabajo coordinado, ordenado, sistemático y acorde a los requerimientos de la planeación estratégica, la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) a través de la Subsecretaría de Planeación (Subsecretaría), coordinará una serie de mesas de trabajo con dependencias y entidades¹ cuyos resultados serán fundamentales en la toma de decisiones. El análisis de las temáticas a abordar (*véase el esquema A3.3*), contribuirán al cumplimiento de los objetivos metodológicos.

Esquema A3.3

Temáticas de las Mesas de Trabajo con dependencias y entidades.



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de documentación interna.

¹ Las entidades no sectorizadas conforme al ACUERDO de la Secretaría de la Función Pública, por el que se da conocer la Relación de Entidades Paraestatales que se encuentran registradas en la Secretaría de la Función Pública y que forman parte de la APE, y su Sectorización, serán convocadas, así como aquellas de relevancia temática dentro del PED.

2.1.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

En el proceso de elaboración de las modificaciones y adecuaciones del PED, el primer paso consiste en la identificación de los problemas que la planeación estratégica pretende abordar, incluyendo sus causas y efectos. Para lo anterior las dependencias y entidades se apoyarán de la Metodología Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, misma que constantemente es parte integral de la Metodología del Marco Lógico² (MML).

Con la generación de los Árboles de Problemas y de Objetivos, se lograrán definir acciones con el propósito de abordar las raíces del problema identificado, las cuales son posteriormente amalgamadas en alternativas de propuesta.

Para ello las dependencias y entidades completarán los siguientes pasos (véase el esquema A3.4):

Esquema A3.4
Pasos del Árbol del Problemas y Árbol de Objetivos.



Para integrar la información analizada, las dependencias y entidades utilizarán el Formato para la Identificación de Problemáticas o Necesidades Estratégicas (véase el **ANEXO 1**), proporcionado por la Subsecretaría. Es importante señalar que el problema deberá ser planteado como una situación negativa que debe ser revertida y no confundirlo con la falta de una solución. Este planteamiento deberá considerar los efectos y como se relacionan con este y entre sí.

Utilizando la información aportada por las dependencias y entidades, se podrá llevar a cabo la creación de los diagramas pertinentes. A continuación, se presentan ejemplos que sirven como referencia para comprender la magnitud de los que serán generados, con el fin de incorporar un análisis preciso. Estos ejemplos ofrecen una visión general del proceso (véase los diagramas A3.1 y A3.2):

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

² Herramienta metodológica efectiva para identificar y visualizar las causas y efectos de los problemas.



Diagrama A3.1
Ejemplo de árbol de problemas.



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2004.

Diagrama A3.2
Ejemplo de árbol de objetivos.



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2004.

2.1.2. ANÁLISIS GENERAL DEL PED Y MATRIZ FODA

La aplicación del análisis y la construcción de una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) contribuirán al diagnóstico estratégico para evaluar la situación de la participación de las instituciones en el cumplimiento del PED y a su vez permitirá identificar las posibilidades favorables que se encuentren ante una modificación y adecuación.

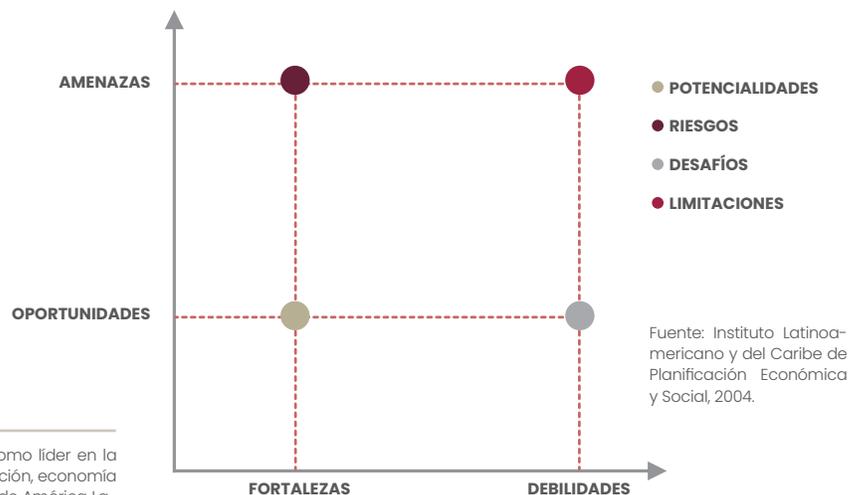
El análisis FODA permitirá ver elementos diagnosticables desde todos los ángulos para así tomar decisiones informadas y estratégicas. De igual manera, permitirá ajustar las estrategias y acciones para asegurar que cada dependencia o entidad aporte de manera efectiva al bienestar y desarrollo de la población y al cumplimiento exitoso de los objetivos trazados en el PED.

Los componentes para el análisis FODA, consideran los elementos referidos en la **Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local** publicado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y escrito por personal del Área de Gestión de Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social³ (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y que se refieren a:

- **Fortalezas:** Son aquellas situaciones que afectan positivamente el cumplimiento del objetivo definido y que se pueden controlar directamente.
- **Oportunidades:** Son situaciones positivas que afectan el cumplimiento del objetivo y que no son controlables.
- **Debilidades:** Son aquellas situaciones que afectan negativamente el cumplimiento del objetivo y que también pueden ser controladas directamente.
- **Amenazas:** Se entiende como factores exógenos que afectan negativamente el cumplimiento del objetivo.

Los resultados de este análisis se integrarán en una Matriz FODA (véase anexo 2), lo que permitirá establecer las relaciones lógicas entre los elementos del FODA e interpretar el desarrollo del análisis estratégico (véase la gráfica A3.1).

Gráfica A3.1.
Análisis Estratégico FODA.



³ El ILPES es la entidad del sistema de CEPAL considerado como líder en la investigación, cooperación técnica y formación en planificación, economía y gestión del sector público para el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe.



2.1.3. ANÁLISIS DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Con respecto a las Líneas de Acción, estas en términos generales deben reflejar las actividades prioritarias, concretas y guardar congruencia con las estrategias, así como incorporar algunos elementos mínimos para su medición o análisis (véase el esquema A3.5).

Esquema A3.5

Elementos mínimos de una Línea de Acción



Fuente: SHCP. Guía para la Elaboración de Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo. 2004.

Dentro de las mesas de trabajo con dependencias y entidades, a través de la revisión y evaluación de sus documentos internos de seguimiento y de sus procesos administrativos, estas analizarán la información para identificar las Líneas de Acción que, de acuerdo con las atribuciones de la dependencia, Organismos Públicos Descentralizados y Desconcentrados han sido atendidas a través de la ejecución de acciones, políticas públicas, planes, programas o proyectos, y que dan atención a los objetivos y con base en las estrategias definidas en los Ejes del PED. Lo que permitirá identificar también qué Líneas de Acción no fueron atendidas.

Este trabajo, permitirá definir y justificar la viabilidad de las modificaciones o permanencia en el PED no solo en las Líneas de Acción, sino en aquellos componentes estratégicos que lo requieran como Objetivos, Estrategias y Metas.

Los resultados de este análisis se integrarán en el Formato para la Identificación de Atención a las Líneas de Acción del PED 2019-2024 (véase el anexo 3). Esta información permitirá asegurar que la reingeniería de las Líneas de Acción se realice en las siguientes circunstancias debidamente justificadas por las dependencias y entidades:

- Se podrá modificar una Línea de Acción de Estrategias que también resulten modificadas.
- Se podrá adecuar una Línea de Acción en caso de ser necesaria una adecuación para que esta brinde la información suficiente para su ejecución.
- Podrán existir adecuaciones o modificaciones en caso de que sea necesario priorizar las Líneas de Acción.
- Podrá haber modificaciones en las Líneas de Acción en función de que estas se encuentren sustentadas con recursos.
- Se podrán anexar Líneas de Acción considerando los plazos para su ejecución.
- Podrán existir modificaciones a partir de Líneas de Acción cumplidas.

2.1.4. ANÁLISIS DE INDICADORES Y METAS

Un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Es decir, es una variable que establece una relación entre 2 o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra una situación.



Los indicadores proporcionan información de manera simple, precisa y sin ambigüedad, debido a que dan a conocer en qué momento se debe avanzar o detener un proceso, mediante el establecimiento de criterios.

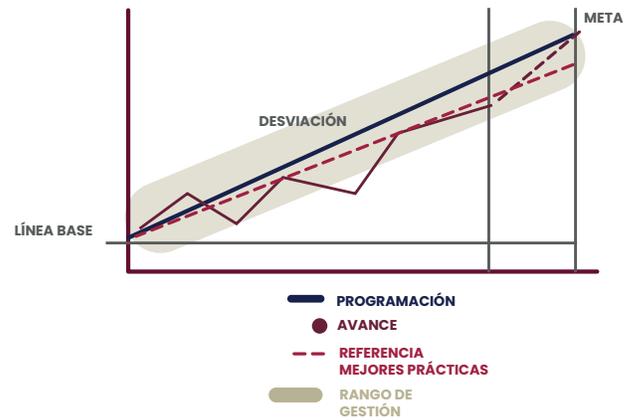
Un indicador tiene las siguientes características de funcionalidad:

- Facilita la toma de decisiones fundamentadas.
- Evalúa si se está en la trayectoria y con la dinámica pertinentes.
- Forma parte de los instrumentos de seguimiento y evaluación.
- Contribuye con elementos para la planeación del periodo siguiente.

Cada indicador brinda información relevante y única respecto a un aspecto específico, de acuerdo con los datos relacionados con los siguientes elementos (véase el esquema A3.6):

- Línea base.
- Comportamiento.
- Comparación de avances frente a metas programadas.
- Desviaciones que implican la toma de decisiones.
- Necesidades de implementar planes de contingencia.

Esquema A3.6
Información que aporta un indicador



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de INEGI.

En el mismo sentido, existen varios tipos de indicadores de acuerdo con los beneficios que aportan y dependiendo de objetivos establecidos.

Una de las clasificaciones de los indicadores corresponde al nivel de análisis y la naturaleza de lo que miden, la cual se describe a continuación (véase la tabla A3.1):

Tabla A3.1.
Clasificación de indicadores atendiendo el nivel de análisis y la naturaleza de medición.

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Indicadores de impacto	Abordan los impactos a mediano y largo plazo generados por diversos programas en el ámbito de atención, los cuales influyen en la sociedad en su totalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Desarrollo Humano (IDH). • Producto Interno Bruto (PIB). • Esperanza de vida. • Temperatura promedio. • Grado promedio de escolaridad.
Indicadores de resultado	Detallan los efectos a corto y mediano plazo de las acciones institucionales y/o programas sobre la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Mortalidad infantil. • Índice de competitividad. • Deserción escolar. • Tasa de ocupación. • Incidencia delictiva.
Indicadores de producto de servicio	Se relacionan con la cantidad y calidad de bienes y servicios generados mediante las actividades de una institución o programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de vivienda. • Averiguaciones previas iniciadas. • Créditos otorgados a PYMES. • Vacunas aplicadas. • Kilómetros de carretera construidos. • Índice de satisfacción de usuarios de un bien o servicio público. • Tiempo de espera (para recibir un servicio).
Indicadores de proceso	Hacen un seguimiento de la ejecución de las actividades planificadas con relación a los recursos materiales, el personal y/o el presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo destinado a los insumos para lograr la generación de los bienes y servicios programados.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo promedio de productos o servicios. • Porcentajes de cumplimiento o eficiencia. • Porcentaje del presupuesto ejercido. • Personal ocupado por unidad administrativa o programa. • Equipamiento.

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información del Manual de Construcción y Diseño de Indicadores.



En este sentido, en las mesas de trabajo con dependencias y entidades, estas examinarán las acciones ejecutadas y vinculadas con el PED y que han incidido para la atención de indicadores y el cumplimiento de metas, lo que permitirá orientar los resultados hacia las modificaciones y en su caso adecuaciones que convengan a la planeación estratégica.

2.1.4.1. CRITERIOS PARA LA MODIFICACIÓN DE INDICADORES Y METAS

Para guiar la modificación de indicadores y metas (véase la tabla A3.2) se establecen criterios definidos.

Tabla A3.2
Criterios para la Modificación de Indicadores y Metas.

CRITERIOS PARA LA MODIFICACIÓN DE INDICADORES Y METAS	
1. REEMPLAZO O ADICIÓN DE UN INDICADOR	
DESCRIPCIÓN	MOTIVOS
El reemplazo implica cambiar un indicador estratégico por otro diferente.	1.1. Ausencia de Información: Se aplica cuando la fuente oficial deja de proporcionar la información necesaria para medir todas las variables o al menos una de las más relevantes.
La adición ocurre cuando se incorpora un nuevo indicador además de los establecidos.	1.2. Mejoramiento de la Información, se aplica cuando: <ul style="list-style-type: none"> • Existe un indicador con mayor cobertura y frecuencia que brinda mayor claridad en la medición y seguimiento de los objetivos del PED. • Se identifican áreas de oportunidad o se establecen Acciones de Solución Metodológica respecto de Instancias de control, monitoreo, seguimiento, evaluación y/o auditoría.
	1.3. Correcciones por errores en la captura de información: Se considera un escenario excepcional, debido a que no parte del análisis de información.
2. MODIFICACIÓN DE LOS VALORES DEL INDICADOR E IMPACTO EN LAS METAS	
La modificación en los valores de un indicador es un cambio que, si es necesario, se realizará en las líneas base y metas establecidas originalmente en el PED.	2.1. Alcance de la meta: Aplica cuando el indicador alcanza o supera la meta establecida y se prevé que esta tendencia continuará hasta el final de la Administración.
	2.2. Ajustes de series históricas: Aplica cuando se presenta un ajuste en los valores históricos de la fuente oficial de información del indicador o un cambio en su metodología que afecte la comparabilidad por lo que se requiere modificar la línea base y, si es necesario, la meta establecida.

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información del Manual de Construcción y Diseño de Indicadores⁴.

El Manual de Construcción y Diseño de Indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), servirá de apoyo para esta revisión estratégica. Este documento incluye entre otros aspectos metodológicos, los criterios que permitirán asegurar la pertinencia metodológica para cualquier cambio, de tal manera que los indicadores serán sometidos a una lista de verificación incluida en el manual, y se evaluará el cumplimiento del Criterio CREMA⁵ en su formulación (véase la tabla A3.3).

Tabla A3.3
Descripción del Criterio CREMA.

CRITERIO	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES
Claridad	Los indicadores deben ser lo más directos e inequívocos posible, es decir, fácilmente comprensibles.
Relevancia	Deben proporcionar información esencial sobre el objetivo que se pretende medir, estando definidos en torno a lo importante y con un enfoque práctico.
Economía	Todos los indicadores conllevan costos e implicaciones en su construcción y medición; es necesario seleccionar aquellos que estén disponibles a un costo razonable.

⁴ Herramienta de planeación integrada por la SPF. Subsecretaría de Planeación.

⁵ El criterio CREMA es promovido por las Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo social. Su cumplimiento contempla que un indicador cuanta con los atributos Claridad, Relevancia, Economía, Medible, Monitoreo y Adecuación.



Monitorización	Los indicadores deben ser susceptibles de verificación independiente.
Adecuación	Deben proporcionar una base sólida para la medición. Un indicador no debería ser ni demasiado indirecto ni tan abstracto que calcular el rendimiento se vuelva una tarea complicada y problemática.

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de la SHCP.

Para consolidar el análisis, las dependencias y entidades también se apoyarán de las Fichas Técnicas del Indicador (véase el **ANEXO 4**), alojadas en el Sistema de Información para el Seguimiento a la Planeación y Evaluación del Desarrollo el Estado de Puebla (SPED)⁶; las dependencias y entidades deberán considerar la Lista de Verificación del Criterio CREMA en los Indicadores (véase el **ANEXO 5**) para poder determinar de manera efectiva en la modificación y adecuación del PED.

Para asegurar la permanencia de indicadores o la integración de algunos, será fundamental considerar los siguientes elementos:

- Los indicadores deben cumplir con el criterio CREMA.
- Se requiere establecer objetivos de medición.
- Debe definirse el nombre y método de cálculo.
- Se debe determinar la frecuencia de medición.
- Es importante prever su alcance en función de las posibilidades reales.

El análisis que completen se integrará en el Formato Modificación de los Valores del Indicador (véase el **ANEXO 6**).

2.1.5. ANÁLISIS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Para realizar un diagnóstico adecuado, es esencial analizar el estado de cumplimiento de los Proyectos Estratégicos definidos en el PED. A través de una revisión exhaustiva del seguimiento e involucramiento institucional por parte de las dependencias y entidades, cada una de ellas evaluará aquellos en que intervengan, recopilando la información en el formato correspondiente (véase el **ANEXO 7**). Con el objetivo de valorar la necesidad y la factibilidad de realizar alguna reestructuración sobre los mismos, modificaciones o ajustes en su enfoque.

Los Proyectos Estratégicos incluidos dentro del PED y que se analizarán son:

1. Dotar de agua potable a la Zona Conurbada de la Ciudad de Puebla
2. Apoyo al agave de mezcal
3. Creación de la Agencia Estatal de Energía
4. Construcción de parques industriales
5. Modernización del Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán
6. Instalación de ductos de gas natural
7. Desarrollo de Ciudad Modelo
8. Autopista Huejotzingo – Acapulco
9. Construcción de la carretera Teziutlán
10. Rehabilitación de 2 mil 400 kilómetros de carreteras
11. Construcción de un penal y 3 reclusorios
12. Atención de residuos sólidos urbanos

2.1.5.1. PROPUESTAS DE PROYECTOS POR PARTE DE LA APE

Las mesas de trabajo con dependencias y entidades permitirán a los responsables, realizar un análisis pormenorizado de cada uno de los objetivos y atribuciones de las instituciones en el que se incluyan acciones estratégicas, que por su impacto deban ser consideradas como Proyectos Estratégicos a incluir en el PED, vinculados a la visión del Gobierno del Estado. Este análisis se registra en el Formato 4.1 Proyectos Estratégicos (véase **ANEXO 8**).

⁶ El SPED es una herramienta integradora para el seguimiento puntual al avance de los Indicadores Estratégicos, así como los Indicadores Sectoriales, Especiales, Institucionales y Regionales, establecidos en los documentos programáticos vigentes.



Los proyectos propuestos deberán ser concretos, evidenciarán la interrelación y coordinación dentro de la modificación y adecuación del PED. Las propuestas servirán para poder realizar una planeación adecuada, a fin de analizarse y ejecutarse administrativamente en forma independiente, pero sumando efectivamente al cumplimiento de objetivos.

Algunos elementos para integrar la propuesta serán:

- Descripción del proyecto
- Tipo de proyecto
- Inversión
- Beneficiarios
- Lugar de ejecución
- Meta 2023 y 2024
- Alcances e impacto
- Limitantes y riesgos identificados
- Criterios de cumplimiento

2.2. ACUERDOS APROBADOS POR EL COPLADEP

A través del uso metodológico de la Alineación Estratégica⁷ se identificarán los puntos de acuerdo aprobados en las sesiones del COPLADEP que se relacionen íntimamente con los objetivos establecidos en el PED y que se deban contemplar para la modificación y adecuación de este.

3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La modificación y adecuación del PED contempla como punto indispensable fomentar la participación activa y significativa de los sectores social, privado y público. Por lo tanto, en el proceso se implementará la Metodología de Participación Ciudadana para la Modificación y Adecuación del PED 2019-2024.

3.1. METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA LA MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN DEL PED

En el marco de la modificación y adecuación del PED, la participación ciudadana tiene un papel fundamental, ya que incluirá a todos los sectores de la sociedad, asegurando la libertad de expresión y el reconocimiento de diversos pensamientos, opiniones e ideales.

La toma de decisiones sobre las acciones y soluciones que el Gobierno del Estado seguirá implementando y las que proyectarán a largo plazo, estará basada en un conocimiento profundo de las principales problemáticas dentro de la entidad. Por esta razón, se aplicará la Metodología de Participación Ciudadana para la Modificación y Adecuación del PED (Metodología de Participación Ciudadana) para implementar y ejecutar herramientas de participación ciudadana, utilizando mecanismos que propicien la intervención de un número alto de personas.

⁷ Proceso de análisis y alineación de información que permitirá vincular y sincronizar los acuerdos establecidos en el Acta del COPLADEP con las necesidades detectadas en los diagnósticos previos para la modificación y adecuación del PED.



El objetivo de la Metodología de Participación Ciudadana es integrar las necesidades y demandas de los diversos sectores de la sociedad y traducirlas en acciones alineadas con la nueva visión de Gobierno. Los tipos de participación especificados en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla determinarán su integración.

Las propuestas y herramientas planteadas tendrán un carácter indicativo y flexible, en sintonía con los procedimientos que se establezcan. Esta flexibilidad permitirá su adaptación al contexto y la realidad territorial presentes.

Estos mecanismos ejercerán un rol fundamental al fomentar la colaboración entre los participantes, al mismo tiempo que facilitarán un análisis minucioso para identificar tanto los problemas como las oportunidades que se perciban en torno a los temas seleccionados para la modificación y adecuación del PED.

3.1.1. DEFINICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

De acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, la participación social consiste en garantizar el derecho de las personas a intervenir e integrarse individual o colectivamente en la toma de decisiones para el desarrollo integral del estado.

La participación ciudadana, tal como su nombre indica, implica un activo involucramiento de la población que reside en un espacio y territorio específico. En este proceso, se toman decisiones públicas que impactan directamente en la atención de sus necesidades básicas y en su vida cotidiana. Si bien existen herramientas de metodologías cuantitativas y cualitativas para estudiar los fenómenos, el punto de partida radica en definir el objeto o área de estudio, así como en establecer el objetivo general de dicha investigación.

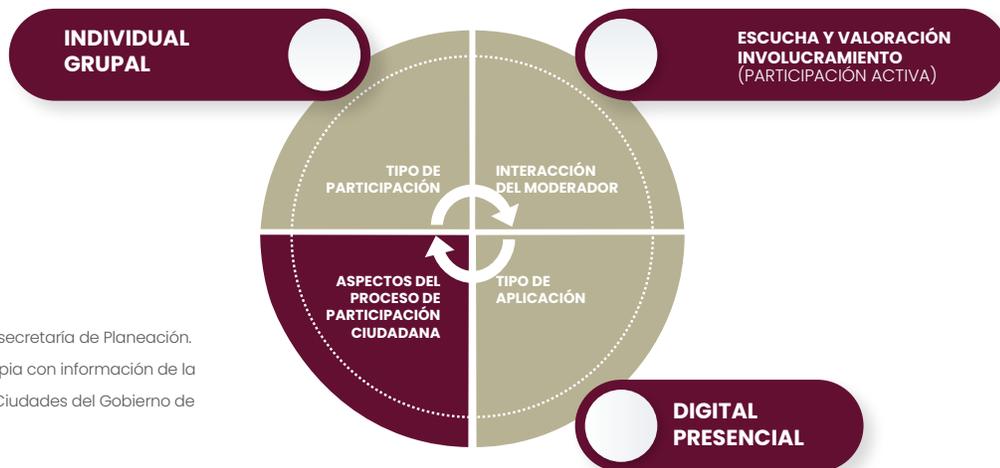
El objetivo de la participación ciudadana es fortalecer los procedimientos con los que cuenta la sociedad a fin de expresar sus ideas, opiniones, necesidades.

3.1.2. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Existen diversos mecanismos de participación ciudadana que se aplican mediante distintas metodologías, dependiendo del proceso y los instrumentos empleados. Según la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), se han identificado 14 herramientas para recopilar información, categorizadas en tres aspectos (véase el esquema A3.7).

Esquema A3.7

Aspectos del mecanismo de participación ciudadana.



Fuente: SPF, Subsecretaría de Planeación.
Elaboración propia con información de la Guía Trazando Ciudades del Gobierno de México, SEDATU.



3.1.2.1. BUZÓN CIUDADANO

Este mecanismo funciona a través de buzones que se colocan en un espacio público de un edificio gubernamental, en donde los ciudadanos pueden presentar propuestas de proyectos, así como recomendaciones en favor de los mismos.

Este método permite, tanto la participación individual como colectiva, adaptándose según la naturaleza de la solicitud. No requiere de un moderador y puede ser empleado de manera presencial o digital, ajustándose a los recursos disponibles y al período de levantamiento de información.

Los buzones ciudadanos están dirigidos a una amplia audiencia, incluyendo a la ciudadanía en general, a personas que forman parte del servicio público, al sector empresarial y a las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, es importante notar que este mecanismo puede no ser el más adecuado para grupos considerados de atención prioritaria, dependiendo del lugar donde sean ubicados.

3.1.2.2. PLATAFORMAS DIGITALES DE OPINIÓN Y CONSULTA

Son espacios en Internet que permiten la ejecución de diversas aplicaciones o programas en un mismo lugar para satisfacer distintas necesidades, en donde, de una manera sencilla y rápida, la ciudadanía se pueda involucrar en los asuntos de la comunidad.

Como su nombre lo indica, el tipo de aplicación es digital, la participación es individual y no existe un moderador. Esta herramienta se recomienda cuando se requiere obtener un amplio volumen de información sobre un tema específico que se considere de especial relevancia.

Las plataformas digitales están dirigidas a la ciudadanía en general que cuente con acceso a internet o un celular con datos.

3.1.2.3. ASAMBLEAS COMUNITARIAS DE CONSULTA

Las asambleas comunitarias de consulta representan encuentros de los miembros de una colectividad con el fin de abordar cuestiones de interés mutuo y, en algunos casos, tomar decisiones a través de procesos democráticos. Di-

chas asambleas pueden ser convocadas conforme a regulaciones establecidas para discutir asuntos, tanto privados como públicos.

Su determinación puede derivar de la utilización de grupos de enfoque o del análisis etnográfico. El primero se enfoca en la participación colectiva, siendo impulsado por un moderador activo que guía las interacciones. En contraste, la aplicación de análisis etnográfico es individual, analizando el contexto, la historia y el territorio de una sola persona.

En las asambleas comunitarias, pueden emplearse entrevistas semiestructuradas o guiones de trabajo que delineen los temas a discutir y los resultados buscados. Estos encuentros fomentan un intercambio fructífero de opiniones y preguntas entre los participantes, en un ambiente natural y confiable, con respecto a los temas en consideración.

3.1.2.4. REUNIONES VECINALES

Las organizaciones vecinales son entidades comunitarias con un enfoque territorial, representativas de los residentes de una misma área, que buscan fomentar el progreso de la comunidad, salvaguardar los intereses y proteger los derechos de los vecinos.

Este método de participación puede ser implementado, tanto en entornos presenciales como digitales, haciendo uso de herramientas en tiempo real que faciliten la colaboración y participación de los ciudadanos, bajo la guía de un moderador.

Aunque las reuniones vecinales pueden considerarse como grupos de trabajo, también pueden adoptar la forma de talleres, los cuales promueven la interacción entre los participantes mediante el diálogo y la exposición de temas específicos. Esto se lleva a cabo con el propósito de obtener un entendimiento directo de la situación a tratar o de lograr una opinión conjunta entre los involucrados.



3.1.2.5. FORO CIUDADANO

Un foro de consulta ciudadana implica la participación y colaboración de los residentes del estado en los programas, acciones y actividades que promueven el bienestar común, siguiendo los principios democráticos establecidos en la Constitución.

Su objetivo principal es facilitar el intercambio de opiniones, ideas y pensamientos a través de la interacción con los participantes, reforzando la libertad de expresión y fomentando el diálogo abierto en torno a temas de interés específico. Este enfoque se dirige hacia una población objetivo con el fin de enriquecer la creación de un instrumento de planeación.

Este método se desarrolla en grupo y es preferentemente aplicado de manera presencial para fomentar la confianza y una escucha activa. Aunque es factible implementarlo digitalmente, se recomienda su realización en persona si se cuenta con los recursos, para garantizar la participación activa y un papel mediador efectivo por parte del moderador.

3.1.2.6. FORO ESPECIALIZADO

Se trata de un espacio diseñado para el intercambio de opiniones e ideas, permitiendo la discusión en torno a un tema específico. En este tipo de foro, se convoca tanto a expertos en la materia como a la población directamente relacionada con el tema seleccionado.

Uno de los foros especializados que se destaca es aquel que se enfoca en grupos de atención prioritaria. Estos grupos son poblaciones con características sociodemográficas particulares que históricamente han enfrentado exclusiones. Entre los grupos de atención prioritaria se incluyen niñas, niños y adolescentes; jóvenes; migrantes; mujeres; personas con discapacidad; población indígena y adultos mayores.

Dada la complejidad y el tamaño de la población en el estado, es aconsejable que, en una primera instancia, se prioricen los grupos en situación de vulnerabilidad que tengan una mayor representación numérica en la región. Aunque la aplicación de estas herramientas se orientará principalmente a los grupos en mayor situación de vulnerabilidad, también se podría extender a aquellos en condiciones de menor vulnerabilidad, con el objetivo de garantizar una representación equitativa de todas las regiones del estado.

Para los foros especializados, la población a la cual se desea convocar deberá ser elegida de manera específica, ya que se busca intercambiar un diálogo en torno a la obtención de ideas y opiniones propias de esos grupos, por lo que es importante, que conteste a las preguntas:

- ¿Me acercarán a la información necesaria?
- ¿Se encuentran directamente relacionados al tema de interés?
- ¿Existe algún otro grupo poblacional que se vea involucrado en el tema de interés?



3.1.2.7. ENCUESTA CIUDADANA

Una encuesta es una herramienta estadística cuyo propósito es recopilar información, a través de un conjunto de personas seleccionadas como muestra, mediante una serie de preguntas. Estas preguntas buscan obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos.

Las encuestas resultan especialmente útiles cuando se necesita recabar información amplia y detallada acerca de un tema específico de relevancia, puesto que permite visualizar un panorama completo de las necesidades de la ciudadanía.

Las encuestas pueden ser realizadas de manera digital o presencial. En el caso de las encuestas presenciales, es necesario contar con un encuestador que interactúe individualmente con los participantes. Este enfoque resulta recomendable ya que permite obtener una amplia variedad de opiniones en relación a temas concretos, proporcionando una visión global de la perspectiva ciudadana.

3.1.3. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

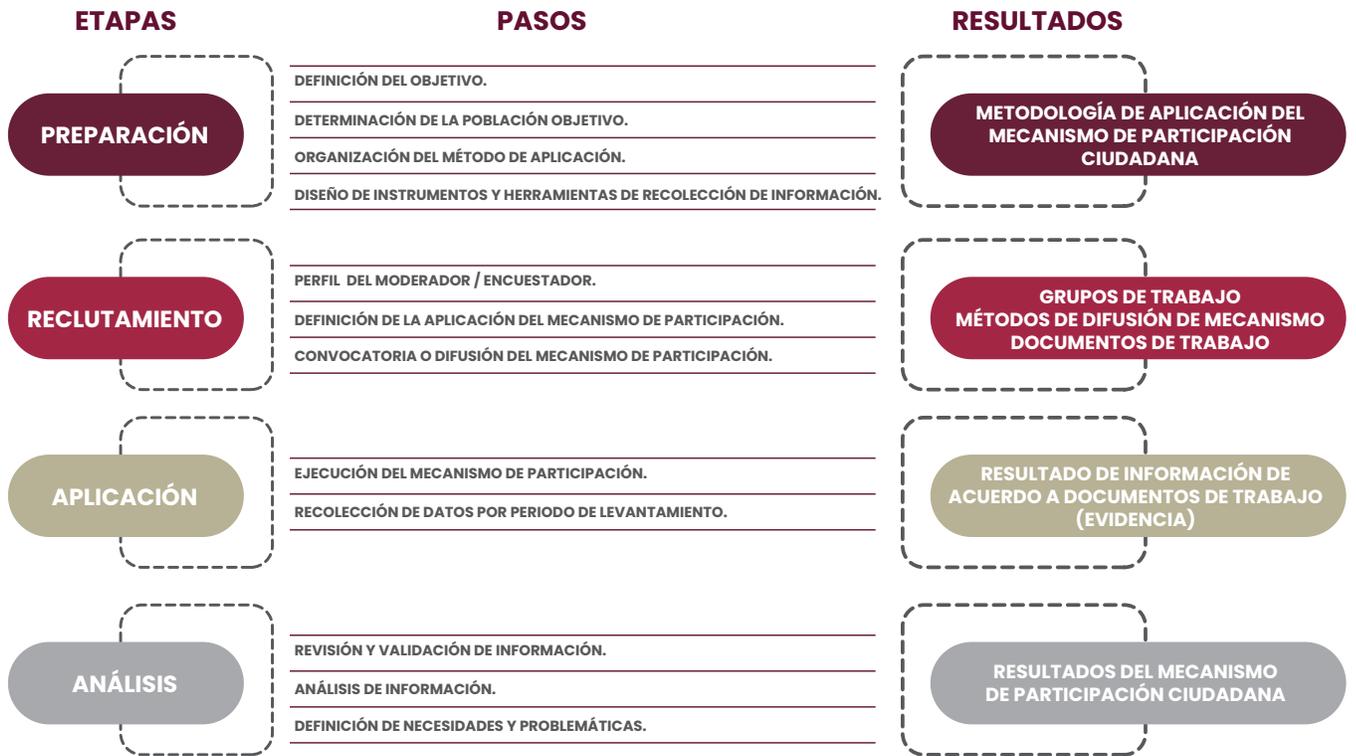
Sin importar el mecanismo de participación ciudadana que se elija, se recomienda aplicar cuando menos cuatro etapas generales (véase el esquema A3.8), las cuáles han sido retomadas de la Guía de Trazando Ciudades de la SEDATU.

Cada una de las etapas consta de una serie de pasos mínimos, los cuales no son restrictivos, para llevar a cabo la implementación de un mecanismo de participación. En la primera etapa, denominada **Preparación**, se identifican cuatro pasos fundamentales:

- **Definición del objetivo:** Se establece claramente el propósito del mecanismo de participación ciudadana y se determina qué información se pretende obtener a partir de él. Es importante responder a la pregunta de cómo se utilizará la información recopilada.
- **Identificación de la población objetivo:** En esta fase se delimitan los grupos poblacionales que serán parte del mecanismo y se consideran sus características sociodemográficas. Se aplican filtros necesarios para llegar a la población deseada, priorizando la inclusión de grupos de atención prioritaria y asegurando el cumplimiento normativo en cuanto a la participación ciudadana.
- **Organización del método de aplicación:** Para los mecanismos de participación presencial, se planifica la asignación de recursos económicos, materiales, instalaciones y mobiliario necesarios para llevar a cabo la implementación de manera efectiva.
- **Diseño de instrumentos y herramientas de recolección de información:** En esta etapa se crea el diseño de guías, directrices, encuestas y formatos requeridos para recolectar información. En el caso de los métodos de aplicación digital, se establecen los sistemas de almacenamiento y entrega de la información recopilada de manera adecuada.



Esquema A3.8
Etapas de implementación del mecanismo de participación ciudadana.



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación. Elaboración propia con información de la Guía Trazando Ciudades del Gobierno de México, SEDATU.

La etapa de **Reclutamiento**, como la segunda fase del proceso, incorpora las herramientas, formatos y preparativos esenciales necesarios para la ejecución efectiva del mecanismo de participación ciudadana. En este punto, se desarrollan 3 pasos esenciales:

- **Definición del perfil del moderador y su intervención:** Se establece el perfil idóneo del moderador y se proporcionan las capacitaciones o instrucciones necesarias para conducir el ejercicio de manera adecuada. La elección de los panelistas se fundamenta en su formación académica, conocimientos o experiencia en la temática previamente acordada, garantizar la diversidad de pensamiento y la apertura para recibir retroalimentación sobre el tema propuesto.
- **Definición de la aplicación del mecanismo y los formatos:** Se determina la manera en que se llevará a cabo el mecanismo y se establecen los formatos o documentos que serán implementados en la ejecución. Esto incluye la organización detallada del evento y su logística.
- **Diseño y lanzamiento de la convocatoria y difusión:** Se crea y ejecuta la estrategia de convocatoria y difusión para el mecanismo de participación. Se eligen los canales de comunicación apropiados según la población objetivo. Esta etapa es crucial para garantizar un desarrollo efectivo y eficiente del mecanismo de participación. Permite integrar las acciones internas que la dependencia, entidad o institución debe llevar a cabo, así como realizar ajustes metodológicos y adaptaciones de herramientas según la naturaleza de la población y los objetivos específicos de la participación ciudadana.



El tema del mecanismo se selecciona previamente en función del resultado final deseado. Por ejemplo, puede orientarse hacia la obtención de propuestas para abordar una problemática o la generación de ideas para un nuevo proyecto. Esta elección determina la discusión que girará en torno al mismo y define la estructura del instrumento de planeación, política o programa correspondiente.

La tercera etapa, llamada **Aplicación**, comprende el proceso de ejecución y desarrollo del mecanismo de participación previamente definido, constando de dos pasos:

- **Ejecución del mecanismo:** Implica la implementación del mecanismo en el lugar de aplicación y con la población objetivo preestablecido. Esta fase debe seguir rigurosamente las especificaciones metodológicas y los documentos de trabajo determinados durante el periodo de levantamiento.
- **Recolección de datos durante el periodo de levantamiento:** Esta fase involucra la recopilación de información a través del llenado de documentos de trabajo y la generación de reportes. Estos registros actúan como evidencia e insumo de información valiosa sobre la implementación del mecanismo de participación.

Finalmente, la última etapa denominada **Análisis**, reúne todas las acciones necesarias para aportar al producto final del mecanismo de participación ciudadana. Esta fase abarca 3 pasos importantes:

- **Revisión y validación de información:** Para mecanismos que obtienen datos cuantitativos, se requiere validar la información de acuerdo con las especificaciones de la metodología.
- **Análisis de la información:** Se puede emplear software o plataformas para analizar la información, cuantitativa o cualitativa. Los reportes y documentos finales de trabajo son determinados durante la metodología de selección. En este paso, es crucial respetar las opiniones de la ciudadanía, y los encargados del análisis deben ser objetivos para determinar la perspectiva ciudadana.
- **Definición de necesidades y problemáticas:** Este paso culmina en la creación del documento final, que servirá como insumo para la toma de decisiones relacionadas con el mecanismo de participación ciudadana. En los casos en que el objetivo no sea la definición de necesidades y problemáticas, sino la obtención de la opinión pública, este objetivo debe ser establecido en la metodología.

3.1.3.1. APLICACIÓN DE MESAS DE TRABAJO

Las mesas de trabajo, representan una modalidad colectiva que cumple con la naturaleza de un foro, asamblea o reunión, permitiendo la discusión y el intercambio de ideas y opiniones en torno a múltiples temas. Durante su desarrollo, es posible incorporar actividades como la lluvia de ideas, el diálogo público y los debates, aprovechando el conocimiento individual de los participantes.

3.1.3.2. PERFIL DEL MODERADOR, ENCUESTADOR O ENTREVISTADOR.

El encargado de la recolección de datos desempeña un papel fundamental en la correcta ejecución del mecanismo de participación ciudadana. Su presencia y desempeño forman parte integral de la dinámica y proceso de implementación, y su rol se centra en establecer empatía y confianza con los grupos o individuos participantes con el fin de lograr los objetivos planteados. Para ello, se requiere habilidades de comunicación efectiva, capacidad para improvisar, gestionar grupos y resolver conflictos, así como una destreza analítica e interpretativa en relación con el tema tratado.

En el caso de los foros especializados, se sugiere seguir estas recomendaciones:

- Proponer candidatos expertos en el tema a tratar.
- Informar al equipo organizador del foro sobre los candidatos para la elección de panelistas o moderadores.
- Una vez elegidos los candidatos, establecer contacto a través de invitaciones por correo electrónico, impresos, llamadas telefónicas o visitas personales, con el objetivo de invitarlos a participar y compartir los detalles del proyecto.
- Organizar una reunión para presentar el cronograma del evento y abordar posibles preguntas o comentarios.
- Confirmar la participación de los panelistas para asegurar su presencia en el evento.



El rol del moderador abarca diversas actividades y responsabilidades clave para el desarrollo efectivo del foro. Algunas de estas actividades son:

- Dar la bienvenida y realizar la presentación inicial.
- Convocar a los participantes de la población objetivo a compartir sus opiniones sobre el tema predeterminado.
- Establecer el orden de participación de los intervinientes.
- Facilitar el desarrollo fluido del foro.
- Moderar y fomentar el debate entre los participantes.
- Mantener el control de la discusión y del flujo del evento.
- Administrar el tiempo de intervención asignado a cada ponente.
- Organizar los momentos de réplica, definiendo su duración y el orden de intervención.
- Abrir espacios para que las y los participantes presenten problemáticas y propuestas relacionadas con los temas en discusión.
- Mantener un ambiente propicio para el análisis, interés y participación activa de los asistentes, buscando obtener sus reacciones, comentarios y sugerencias.
- Intervenir y redirigir la discusión si esta se aleja del tema central.
- Encargarse de preparar el informe que destaque los puntos y temas relevantes discutidos durante el foro.

El perfil del encuestador o entrevistador debe abarcar aspectos personales esenciales como responsabilidad, honestidad y compromiso, con el propósito de fomentar un ambiente colaborativo y de confianza entre el encuestador y los participantes. Asimismo, se plantean los siguientes criterios que el encuestador debe cumplir:

- Tener un claro entendimiento del propósito de la encuesta y de los temas abordados en ella.
- Garantizar la capacidad para abordar preguntas y resolver dudas que puedan surgir durante la recolección de datos.
- Contar con una base educativa mínima a nivel superior para un desempeño efectivo.
- Vestir de manera apropiada.
- Portar de manera visible una credencial de identificación que lo acredite como encuestador.

La validación de encuestas permite medir la participación en su conjunto y también por dimensión, por ello se requiere de un perfil con sólidos conocimientos en estadística, que incluyan:

- Profundo entendimiento de inferencia estadística.
- Competencia en técnicas de normalización de datos.
- Habilidad en la planeación, captura y análisis de datos.
- Dominio intermedio o avanzado de Microsoft Excel.



3.1.3.3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Las encuestas o cuestionarios poseen una metodología específica de aplicación, que abarca desde la concepción de la encuesta hasta el procesamiento de la información, considerando su complejidad y estructura.

El diseño de un cuestionario abarca diversos aspectos, como la selección de los tipos de preguntas a emplear, la determinación del tipo de encuesta, el proceso de muestreo, la construcción de un marco conceptual sólido, la validación del cuestionario y el proceso de recopilación de datos, así como la presentación de los resultados de manera eficaz.

3.1.3.3.1. TIPOS DE PREGUNTAS

Existen diversos tipos de preguntas para los cuestionarios, de acuerdo con el INEGI las usadas con mayor frecuencia son:

I. SEGÚN LA MODALIDAD DE RESPUESTA:

- Preguntas cerradas: Son las que manejan opciones de respuesta predeterminadas. Entre las que se identifican las siguientes:
 - **Selección única:** Son las preguntas donde el informante elige sólo una opción de respuesta de todas las posibles.
 - **Selección múltiple:** Se admite que el informante pueda escoger varias de las opciones de respuesta presentadas.
 - **Combinación de tipos de preguntas:** En las preguntas cerradas, puede considerarse una opción abierta para que el entrevistado proporcione una respuesta diferente a las predeterminadas.
 - **Preguntas abiertas:** Son las que captan lo indicado por los informantes y no presentan opciones predeterminadas de respuesta. Los cuales tienen diferentes características que permitirán al encuestador obtener la información útil para el ejercicio de análisis.

II. SEGÚN SU FUNCIÓN

- **Preguntas de identificación:** Permiten detectar las características de interés, ya sea para seleccionar al informante adecuado, la presencia del fenómeno o del evento que interesa investigar.
- **Preguntas del análisis temático (principales).** Son las preguntas clave para alcanzar los objetivos del proyecto estadístico.
- **Preguntas de control.** Son preguntas de tipo operativo que facilitan la captación de los datos de interés.

3.1.3.3.2. TIPO DE CUESTIONARIO

Se pueden realizar encuestas en:

- **Cuestionario de Campo:** La implementación de las encuestas en campo, persona-persona, puede tener una cobertura de las 22 regiones del estado. Además, se puede considerar la asistencia de encuestadores en eventos gubernamentales, cívico-sociales, deportivos y jornadas ciudadanas para ampliar la cobertura de participación.
- **Cuestionario en Línea:** Se puede implementar con el uso de la plataforma de Google forms o plataformas digitales, promoviendo la participación a través de canales de comunicación electrónicos en las regiones del estado.

3.1.3.3.3 MUESTREO

De acuerdo con el INEGI, el muestreo es un método para generar información estadística mediante la captación de datos para un subconjunto de unidades seleccionadas de la población objeto de estudio. Existen diversos tipos de muestreo, como:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo aleatorio estratificado
- Muestreo aleatorio por conglomerados
- Muestreo aleatorio sistemático
- Muestreo no aleatorio intencional, opinático o de conveniencia
- Muestreo no aleatorio consecutivo
- Muestreo no aleatorio por cuotas

Para cualquier muestreo de selección se deberán definir cuando menos:

- **Unidad de Análisis.** Se define como la estructura categórica, a partir de la cual se puede identificar la población objetivo que responderá las preguntas que se formulen en el marco conceptual establecido para atender el objetivo de la participación ciudadana, previamente identificado.



- **Determinación de la muestra.** Se deberá establecer la probabilidad del objeto de estudio, de acuerdo con un tamaño determinado, de tal forma que se detecte estadísticamente significativo, y de esta manera los resultados muestren consistencia, asimismo se deberá considerar la probabilidad de respuesta, y no respuesta, así como el sesgo que pueda existir en la obtención de la información.

3.1.3.3.4. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de un proyecto estadístico es el ordenamiento de temas, categorías, variables y clasificaciones al cual se referirán los datos objeto de captación, incluido el glosario con las definiciones formales de cada uno de los conceptos a utilizar en el cuestionario.

3.1.3.3.5. MÉTODO PARA LA GENERACIÓN DE ESTADÍSTICA

De acuerdo con el INEGI, se han planteado los siguientes puntos técnicos para el diseño de cuestionarios.

I. MÉTODOS

- **Encuesta por muestreo.** Método para generar información estadística mediante la captación de datos para un subconjunto de unidades seleccionadas de la población objeto de estudio.
- **Censo.** Método de generación de información estadística, mediante la obtención de datos de cada uno de los elementos que conforman el conjunto objeto de estudio. En determinados contextos puede denominarse inventario.
- **Aprovechamiento de registro administrativo.** Método de generación de información estadística, mediante el uso de los registros sobre hechos o elementos existentes, que realizan las dependencias, entidades o instituciones del Estado como parte de su función.
- **Temas.** Enunciado genérico referente a un campo de conocimiento. Su estudio constituye la justificación del proyecto estadístico.
- **Categorías.** Conjunto objeto de cuantificación y caracterización.

II. MEDIOS DE PRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Existen 2 medios de presentación de los cuestionarios:

- **Medios impresos.** Consisten en la impresión en papel, cartón o materiales similares, de las preguntas que los informantes leerán o les serán leídas, para registrar las respuestas sobre los temas y referencias temporales determinadas previamente. Son los utilizados tradicionalmente. El cuestionario puede consistir en una sola hoja, un conjunto de hojas (block o cuadernillo) e incluso un conjunto de cuadernillos, si las necesidades del proyecto así lo demandan. Para diseñar un cuestionario en papel o materiales similares, hay que



considerar detalles como tamaño y tipo de letra, espacio entre preguntas, espacios de respuesta, áreas que ocupan los temas, portada, sección de observaciones, de control, ubicación de las definiciones e instrucciones de llenado y tecnología determinada para la captura especialmente si se trata de lectura óptica, entre otros.

- **Medios electrónicos.** Se refiere a tipos de tecnología electrónica e informática, que se utilizan para obtener información estadística. Los más comunes son las computadoras personales y los dispositivos móviles. La computadora personal, permite capturar en medios digitales de manera directa las respuestas de los informantes, ya sea vía telefónica o concentrando a varios informantes en determinados lugares y de ahí se puede pasar a la implementación de otros sistemas que se aplican a los datos, como pueden ser la validación y generación de bases de datos, lo anterior, con el software adecuado. Otra modalidad para el registro de respuestas es a través de Internet, ya sea que el cuestionario se presente en un sitio de la Web definido para su acceso, o se envíe por correo electrónico a las personas o instituciones informantes, o se utilicen aplicaciones como Google forms.

3.1.3.3.6. DINÁMICA DE LA ENCUESTA

Para la dinámica de la encuesta en campo se pueden conformar equipos de apoyo que se pueden desplegar de acuerdo con un cronograma, así como un instructivo, capacitación y pruebas piloto. Las encuestas ciudadanas se deben aplicar considerando los siguientes criterios:

- Determinar el número de personas para cada actividad.
- Determinar el mínimo de encuestadores con el que se puede contar.
- Tiempo de contestación de la encuesta.

3.1.3.3.7 PRUEBAS PILOTO

Se sugiere realizar pruebas piloto previo al levantamiento de la información y revisión para garantizar claridad y coherencia, estas pruebas pueden ser llevadas a cabo a través de un grupo de participantes menor a la muestra seleccionada, con la finalidad de observar la cobertura de información que se desea recabar, y la funcionalidad de las preguntas.

Logrando identificar características que dificulten la comprensión de las instrucciones o las preguntas a contestar, así como detectar errores en el funcionamiento cuando son realizadas en línea.

Una vez identificados los comentarios particulares respecto al resultado de las pruebas, es necesario realizar las modificaciones pertinentes al cuestionario, para asegurarse de que todos los errores han quedado correctamente resueltos.



3.1.3.4. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de resultados es una actividad que forma parte de los trabajos de investigación y análisis de datos, es pertinente distinguir qué tipo de resultados se desea presentar a partir de las características que exista en el estudio realizado, con la finalidad de ejecutar las herramientas que permitan la comprensión clara y concisa de lo que se desea transmitir.

En este sentido, existen diversas herramientas para la presentación de los resultados, tales como:

- **Texto:** Puede ser utilizado para presentar situaciones, incluyendo elementos que describan que sucedió, cuando, donde y porqué.
- **Gráficas:** Pueden comparar similitudes o diferencias, mostrar la interdependencia entre variables, mostrar frecuencias, o especificar un punto único de datos significativos, que pueden ser ilustradas de acuerdo con el INEGI en:
 - Gráficas de ejes coordenados: De barras, de puntos, de líneas.
 - Gráficas de áreas: Circular y rectangular.
 - Gráficas radiales o de radar: Modalidad de estratificación.
 - Cartogramas.
 - Combinación de tipos o modalidades gráficas.
 - Esquemas: Representan la relación existente entre la información que se desea presentar.
- **Tablas:** Pueden complementar un texto, a través de la presentación de datos significativos.
- **Cuadros:** Presentan datos cuantitativos a través de valores numéricos y descripciones de estos.

La difusión de resultados se realizará en función del objetivo del mecanismo de participación, es decir, si se realizan para instrumentos de planeación los resultados podrán plasmarse dentro del mismo documento, sin embargo, si son mecanismos de participación ciudadana de percepción o calificación podrán plasmarse en documentos independientes para su publicación.

3.1.3.5. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO SOBRE DOCUMENTOS DE TRABAJO O ENCUESTAS

Se proporcionarán instrucciones claras para el llenado del cuestionario o el documento de trabajo que se determine en el mecanismo de participación ciudadana, asegurando una respuesta sin ambigüedades.

Las instrucciones de llenado de la encuesta deben visualizarse y compartirse al encuestado de manera clara y específica, por lo que debe estructurarse mediante la integración de encabezados que permitan identificar los diferentes apartados que la conforman.

Una correcta elaboración de las instrucciones de llenado permitirá obtener mejores resultados, como una mayor tasa de respuesta, dado que los encuestados conocerán los pasos a seguir para contestar las preguntas y existirá menor rango de errores y preguntas sin contestar, en este sentido, añadirá credibilidad a las preguntas y a las respuestas obtenidas por parte de la muestra que durante el llenado habrá tenido las instrucciones suficientes para colocar respuestas certeras.



3.1.3.6. RECOMENDACIONES GENERALES PARA MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

Es fundamental subrayar que el enfoque central de cualquier mecanismo reside en la inclusión y participación de la ciudadanía en general. Con este propósito en mente, se presentan las siguientes recomendaciones destinadas a enriquecer el proceso de preparación y reclutamiento:

- Considerar los criterios de accesibilidad universal para el tipo de aplicación y los espacios para llevarse a cabo.
- Considerar el contexto y la población objetivo, a través de la determinación o espacios específicos para los grupos de atención prioritaria.
- Tomar en cuenta los días, horarios y actividades de las personas, considerando la dinámica del lugar donde se aplique o la población objetivo.
- Brindar facilidades para las personas que están a cargo de las actividades de cuidado, para las personas con discapacidad o las personas hablantes de lengua indígena.
- Integrar la visión y percepción de todas las personas, respetando el espacio de habla y escucha, así como la opinión vertida en los mecanismos de participación.
- Es indispensable que se tome un registro de asistencia.
- Al inicio de cada ejecución se deberán estipular las reglas y objetivo del mecanismo de participación ciudadana.
- Es recomendable realizar una dinámica o diagnóstico para introducir a las y los participantes y generar un ambiente de confianza.

Por último, es importante priorizar que el objetivo de cualquier mecanismo de participación es capturar perspectivas sobre los desafíos, prioridades y áreas de atención relevantes. Se reconoce que la implementación de esta metodología se llevará a cabo considerando los recursos disponibles, incluyendo tiempo y presupuesto. Se realizarán todos los esfuerzos posibles para garantizar la efectividad y representatividad en el proceso.

Esta metodología está diseñada para fomentar un proceso consultivo enriquecedor que permita abordar de manera especializada y exhaustiva las diferentes temáticas identificadas en la modificación y adecuación del PED. Cada foro contribuirá a un panorama completo y diverso de perspectivas, enriqueciendo la toma de decisiones y promoviendo un desarrollo equitativo y sostenible en el estado.



4. REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

La etapa de reestructuración estratégica, dentro del proceso de modificación y adecuación del PED representa la culminación de las acciones delineadas en este documento metodológico. Una vez que se han agotado las instancias de la Metodología integral, los resultados obtenidos impactarán en múltiples dimensiones estratégicas, redefiniendo de manera impactante y holística los fundamentos de la planeación gubernamental. En esta mezcla de impactos interrelacionados, la etapa de reestructuración se convierte en la intersección donde los lineamientos conceptuales se fusionan con la práctica gubernamental, dando forma a una nueva proyección en consonancia con la dinámica actual y las aspiraciones futuras. La Reestructuración Estratégica abarcará:

En la Visión, Misión y Modelo de Gobierno:

- Orientación hacia metas y dirección futura (Visión).
- Propósito y razón del ejercicio gubernamental (Misión).
- Estructura y funcionamiento de la gestión pública (Modelo de Gobierno).

Enfoques y Coherencia:

- Bases para abordar áreas clave (Determinación de Enfoques).
- Coherencia con objetivos nacionales (Alineación con el PND).
- Alinear con horizontes a largo plazo establecidos en la Agenda 2030 (Concordancia con la Agenda 2030).

Acciones Estratégicas:

- Acciones para alcanzar objetivos (Implementación de Políticas).
- Comprender situación actual y retos (Diagnóstico).
- Metas a largo plazo que guían la dirección y las acciones (Objetivos Estratégicos).

Refinamiento y Planeación:

- Ajustar componentes fundamentales (Reingeniería de Ejes).
- Explorar opciones y soluciones (Análisis de Alternativas).
- Enfoque para lograr objetivos (Planteamiento de Estrategias).
- Pasos concretos a seguir (Determinación de Líneas de Acción).
- Medir progreso y resultados (Control, Seguimiento y Evaluación).

4.1. ALINEACIÓN AL MARCO JURÍDICO

Lograda la reestructuración del PED, será indispensable asegurar que las modificaciones y adecuaciones del documento estén alineadas con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, con las políticas nacionales y los ordenamientos legales aplicables.

Para lo cual, se deberá de manera especial cotejar la coherencia con los marcos legales y normativos existentes para garantizar la viabilidad y la implementación efectiva de las acciones propuestas.



En caso de no existir alineación se debe replantear la modificación o adecuación al PED, asegurando el cumplimiento del marco jurídico local y nacional.

En esta sección se deberán agotar los procedimientos jurídicos administrativos para la publicación de las modificaciones y adecuaciones del PED en el Periódico Oficial del Estado.

5. EVALUACIÓN

La evaluación deberá realizarse en el marco del Sistema Estatal de Planeación Democrática y del Sistema de Evaluación del Desempeño, con el objetivo de realizar una valoración objetiva y oportuna de la modificación y adecuación.

6. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

La estrategia de comunicación y difusión para informar y sensibilizar sobre el contenido del PED a todos los sectores de la población, así como dependencias y entidades que conforman la APE, podrán realizarse sobre los siguientes puntos:

- Se emplearán los canales de comunicación oficial del Gobierno para transmitir de manera clara y accesible el contenido del PED. En este punto se considera incluir los sitios web del Gobierno de Puebla, publicar boletines de prensa, así como comunicarlo en las redes sociales oficiales.
- Se utilizarán los medios de comunicación convencionales, como televisión, radio, periódicos y revistas, para garantizar una amplia difusión y participación ciudadana. A través de entrevistas, reportajes y espacios informativos, se buscará involucrar a la población en la socialización del contenido del PED, fomentando su conocimiento y comprensión.
- Se desarrollarán materiales de difusión, como folletos, infografías y videos explicativos, que presenten con un lenguaje sencillo los objetivos, metas y acciones contempladas.
- Se establecerán alianzas estratégicas con organizaciones civiles, académicas y otros actores sociales, para sumar esfuerzos en la difusión y en la promoción de una participación activa y consciente de la ciudadanía.

Con esta estrategia integral de comunicación y difusión, se busca asegurar que la sociedad esté informada y sensibilizada sobre el PED, involucrando a los ciudadanos en la construcción de un futuro prometedor para el estado.



GLOSARIO

Eje: Área temática o conjunto de áreas interrelacionadas en las que se agrupan los objetivos y acciones de un plan estratégico. Los ejes representan los pilares fundamentales que sustentan la dirección estratégica.

Estrategia: Las estrategias como conjunto de acciones articuladas o directrices para la acción; movilizan entonces recursos humanos, materiales y económicos y ponen en juego diversos medios para cumplir con los objetivos estratégicos de los cuales se derivan.

Estrategia: Plan general que establece los enfoques y métodos para lograr los objetivos propuestos. Las estrategias delinean cómo se abordarán los desafíos y aprovecharán las oportunidades para cumplir con la misión.

Línea Base: Se conoce como línea base al valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Es el estado inicial del indicador y es necesaria para especificar metas.

Línea de Acción: Serie de pasos concretos y específicos que se deben seguir para implementar una estrategia y lograr los objetivos establecidos. Las Líneas de Acción son los planes operativos detallados que guían la ejecución.

Metodología del Marco Lógico: Herramienta de planeación y programación 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.

Misión: Declaración concisa que establece el propósito fundamental y la razón de ser de una organización o entidad. Resume la actividad principal y los valores que guían su actuación.

Objetivo: Meta concreta y medible que se busca alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos definen resultados específicos a lograr para cumplir con la misión y contribuir al logro de la visión.

Planeación del Desarrollo: La ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del ejecutivo estatal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales así como de ordenamiento



territorial de los asentamientos humanos y desarrollo urbano, tiene como propósito la transformación de la realidad del estado, de conformidad con las normas, principios y objetivos que el marco constitucional y legal establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

Presupuesto Basado en Resultados (PbR): El Instrumento metodológico cuyo objetivo es que los Recursos Públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquellos que sean susceptibles de mejora. Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado.

Visión: Descripción del estado futuro deseado por una organización. La visión establece la dirección a largo plazo y comunica la aspiración hacia la cual se trabaja.



REFERENCIAS

Guía desde un Enfoque Interseccional Metodología para el Diseño y Aplicación de Indicadores de Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior de América Latina 2014.

Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos. Versión en línea https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf

INEGI (2013). Diseño de cuestionarios. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI (2018) Norma Técnica del Proceso de Producción de Información Estadística y Geográfica para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Versión en línea. https://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/O_05Sep18.pdf

INEGI (2018). Guía de Diseño de la Muestra para Encuestas. Versión en línea https://www.inegi.org.mx/contenidos/infraestructura/aseguramiento/doc/guia_de_diseno_de_la_muestra_para_encuestas.pdf

INEGI (2021). Guía Diseño conceptual de Encuestas. Versión en línea. <https://extranet.inegi.org.mx/calidad/doc/9-Guia-Diseno-Conceptual-Encuestas.docx>

Metodología del Marco Lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín Octubre 2004.

Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES, 2012. Versión en línea http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5518/1/S1200383_es.pdf

PNUD (2020). Manual de Calles Completas.

Relación de Entidades Paraestatales que se encuentran registradas en la Secretaría de la Función Pública y que forman parte de la Administración Pública Estatal y su Sectorización. 27 de Enero de 2023. Sin reformas.

SEDATU (2020). Guía Trazando Ciudades del Gobierno de México. Versión en línea. <https://www.gob.mx/sedatu/documentos/guia-trazando-ciudades?state=published>



ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS O NECESIDADES ESTRATÉGICAS



ANEXO 1. Formato para la identificación de problemáticas o necesidades estratégicas

DATOS GENERALES	
Instancia:	
Nombre del Entero Responsable:	
Cargo del Entero Responsable:	

A) IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Considerando las atribuciones conforme a la normatividad aplicable y los objetivos que debe cumplir, ¿qué problemáticas atiende o contribuye a resolver la institución? (Máximo 3 problemáticas)

Num.	Problemática	Atribución, PED, Programa Derivado, Pj u otro (especificar los documentos y apartados)
1		
2		
3		

2. ¿Qué población o área de enfoque atiende la institución? (Máximo 5 poblaciones o áreas de enfoque en función de las problemáticas identificadas previamente)

Los beneficiarios pueden ser poblaciones (personas) o áreas de enfoque, estas últimas hacen referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como personas, tales como localidades, unidades económicas, zonas geográficas, etc.

Num.	Población o Área de enfoque Especificar Características (Económicas, Territoriales, Étnicas, etc.)	Fuente de información
1		
2		
3		

3. Identificación del problema central, entendido como aquella situación que representa una gran necesidad o dificultad para la sociedad y que amerita ser resuelta.

Población o Área de Enfoque	Problema	Impacto del problema (Referencia cuantitativa o cualitativa que permita una posterior verificación o comparación)
Redacción del Problema central (Establecer de manera clara y en una oración corta los más elementos anteriores)		

B) PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN

4. ¿El problema central identificado se redacta como la falta de solución o la ausencia de un bien o servicio?

SI	Replantear problema central
----	-----------------------------

5. ¿El problema central identificado se encuentra redactado en estado negativo?

SI	Passar a la Índice C.
----	-----------------------

C) IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS

Num.	CAUSAS (Adaptar en negativo o Complemento)		EFECTOS O CONSECUENCIAS (Atribución y Adaptar en negativo o Complemento)	
	Descripción	Causas secundarias (Máx. dos)	Descripción	Efectos secundarios (Máx. dos)
1				
2				
3				
4				
5				

D) ¿QUÉ INDICADORES PROPORCIONAN INFORMACIÓN SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL?

Nombre del Indicador	Medio de Verificación (Fuente de Información)

E) ¿CON QUÉ EJES DEL PED SE ALINEA EL PROBLEMA CENTRAL A RESOLVER?

¿En qué eje(s)?	Nombre del Eje Rectar o Transversal al que se alinea



ANEXO 3 · METODOLOGÍA PARA LA MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN DEL PED

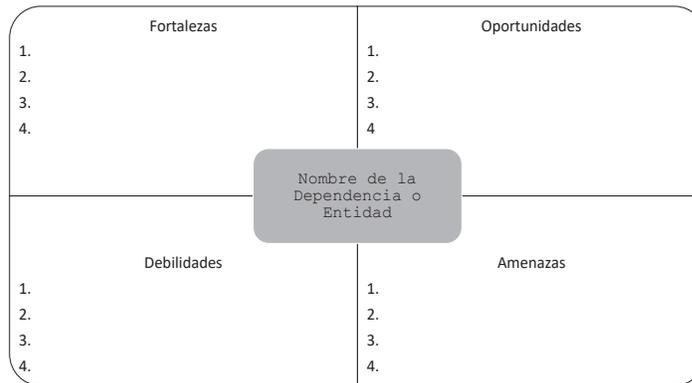
ANEXO 2 . FORMATO MATRIZ FODA



Secretaría de Planeación y Finanzas



ANEXO 2. FORMATO MATRIZ FODA					
Instrucciones:	En cada elemento de la matriz incluya entre 3 y 4 puntos que se referan a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas en su análisis general del PED.				
Dependencia:				Fecha:	
Nombre del enlace:			Cargo:		
Correo Electrónico:			Teléfono:		
Matriz FODA					



ANEXO 3 . FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE ATENCIÓN A LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2019-2024



Secretaría de Planeación y Finanzas



ANEXO 3. FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE ATENCIÓN A LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2019-2024					
Instrucciones:					
Dependencia:				Fecha:	
Nombre del enlace:			Cargo:		
Correo Electrónico:			Teléfono:		
EJE	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	



ANEXO 4. EJEMPLO DE FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR – SPED

6/9/23, 14:02 Ficha Técnica del Indicador - SPED

SPED




Indicador

Posición del Estado de Puebla respecto al Índice de Paz México



Eje	Seguridad Pública, Justicia y Estado de Derecho	Instrumento de Planeación	Plan Estatal de Desarrollo
------------	---	----------------------------------	----------------------------

Identificador del Indicador

Descripción 

Basado en la metodología del Índice de Paz Global; proporciona la medición integral de los niveles de paz negativa en el país a través de 5 indicadores (homicidio, delitos con violencia, delitos cometidos con armas de fuego, orígenes de la delincuencia organizada, cárcel sin sentencia).

Fuente 

Instituto para la Economía y la Paz (IEP), Índice de Paz México

Periodicidad	Anual	Próxima Actualización	15-09-2023
Tendencia	Menor es Mejor		

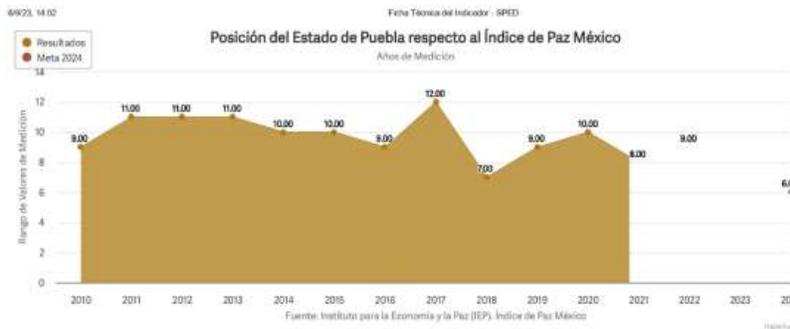
Cobertura Geográfica	Estatal
Unidad de Medida	Posición

Principales Resultados

El Informe 2021 del Índice de Paz México (IPM), proporciona una medición integral de los niveles de paz en México y contempla tendencias, análisis y cálculos del Impacto económico de la violencia. Durante los últimos años la posición del Estado de Puebla ha presentado variaciones, alcanzando su mejor posición en el año 2018 como lugar siete, y la posición más baja en el año 2017 como lugar doce. Para el año 2021, según los resultados de la clasificación en el Índice de Paz del Instituto para la Economía y la Paz (IEP), Puebla obtuvo una alza en la calificación respecto al año anterior, pasando de 2.005 puntos en 2020 a 2.042, ocupando con ello la novena posición a nivel nacional.

Resultados Históricos

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
9.00	11.00	11.00	11.00	10.00	10.00	9.00	12.00	7.00	9.00	10.00	8.00	9.00	Sin datos



ANEXO 5. LISTA DE VERIFICACIÓN CRITERIO CREMA EN LOS INDICADORES



ANEXO 5. LISTA DE VERIFICACIÓN CRITERIO CREMA EN LOS INDICADORES			
Criterio	Preguntas generales para la verificación	Preguntas específicas para la verificación	Si/No
Claridad	¿La fórmula de cálculo del indicador es coherente con su nombre?	¿La fórmula de cálculo se encuentra expresada como es señalado en el nombre (porcentaje, proporción, tasa, etcétera)? ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en la fórmula de cálculo?	
	¿Existe coherencia dentro de los elementos numerador y denominador que conforman la fórmula de cálculo del indicador?	¿Existe coherencia del numerador y denominador en cuanto a frecuencias de medición y unidades de medida?	
	¿La descripción de las variables de la fórmula de cálculo permite tener claridad sobre cualquier concepto incluido en ella?	¿La definición de las variables es clara y si utiliza conceptos especializados esto se explican en una nota técnica?	
Relevancia	¿El indicador refleja un factor o variable central de logro del objetivo?	¿Existe al menos un factor relevante del objeto que se mide en el indicador?	
	¿El indicador está asociado a una meta(s) específica(s) de acuerdo con la frecuencia de medición establecida?	¿El indicador cuenta con al menos una meta específica de acuerdo con la frecuencia de medición?	
Economía	¿El indicador se puede obtener a un costo razonable?	¿El cálculo del indicador requiere una inversión alta?	
Monitorización	¿El indicador tiene un valor de línea base para su seguimiento?	¿El indicador tiene especificado el valor de la línea base, o bien, tiene explícito cuándo se realizará el primer levantamiento para la línea base?	
	¿Los medios de verificación planteados en el indicador son consistentes?	¿La frecuencia de medición coincide con la de los medios de verificación? ¿Los datos de las variables a medir efectivamente son medidos por el medio de verificación planteado?	
Adecuación	¿Existen congruencia en el establecimiento de metas anuales y sexenales?	¿Las metas anuales y sexenales son congruentes en el sentido del indicador?	
	¿La dimensión del indicador está bien identificada (eficacia, eficiencia, claridad, economía)?	¿La dimensión del indicador coincide con los conceptos de las guías y manuales de la metodología de Marco lógico?	



ANEXO 6. MODIFICACIÓN DE LOS VALORES DE UN INDICADOR

ANEXO 6. MODIFICACIÓN DE LOS VALORES DE UN INDICADOR



Datos de la Solicitud				
Nombre del Programa				
Nombre Indicador				
Temática a la que está alineado				
Objetivo de la temática				
Motivo de modificación				
Justificación (completar únicamente los campos necesarios en relación al motivo seleccionado)				
5.2.1 Alcance de la meta				
<describir las razones por las cuáles se llegó o rebasó la meta establecida, haciendo referencia si dicho comportamiento se ha presentado en años previos al último dato actualizado. Asimismo, detallar si dicho comportamiento fue debido a los diversos escenarios socioeconómicos y situaciones extraordinarias acontecidas en el estado>				
5.2.2 Ajustes de Series Históricas				
<Detallar en que medida la información se ve afectada ya sea por cambios en la metodología o ajustes en los valores históricos, detallando los principales rubros que inciden en el indicador>				
5.2.3 Casos excepcionales				
<describir la situación por la cuál se debe considerar dicha modificación como un caso excepcional, exponiendo la situación planteada en el indicador describiendo cual fue el error cometido y la medida en que este compromete la medición del indicador>				
Propuesta				
Detalles del indicador				
Campo	Inicial		Modificación propuesta	
Línea base (año)				
Línea base (Cifra)				
Meta 2024				
Tendencia o Sentido del indicador				
Valores históricos	Año	Valor	Año	Valor
	2010		2010	
	2011		2011	
	2012		2012	
	2013		2013	
	2014		2014	
	2015		2015	
	2016		2016	
	2017		2017	
	2018		2018	
	2019		2019	
	2020		2020	
	2021		2021	
2022 (Resultados temporales)		2022 (Resultados temporales)		
5.2.1 Alcance de la meta o 5.2.2 Ajustes de Series Históricas				
Método de cálculo	2022	2023	2024	
	<Valor>	<Valor>	<Valor>	
	<describir brevemente el método de cálculo utilizado para la obtención de la nueva meta>			
Comentarios generales				



ANEXO 7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS (VIGENTES)



FORMATO 4.1 Proyectos Estratégicos

Instrucciones:	Se deberá identificar los Proyectos Estratégicos que se contienen el PED 2019-2024 (de manera obligatoria) así como 2 proyectos estratégicos que destaquen de su Dependencia y sus Sectorizados									
Dependencia:						Fecha:				
Nombre del enlace:				Cargo:						
Correo Electrónico:				Teléfono:						
Llenar un Registro por Proyecto Estratégico (Formato para Proyectos Nuevos del Gobernador Sergio Salomón Céspedes Peregrina)										
Nombre de Proyecto				Tipo de Proyecto	Proyectos Nuevos SSCP 2023-2024					
Descripción del Proyecto										
Inversión				Beneficiario(as)	Hombres	Mujeres	Adultos Mayores	Niñas(os)	Población Indígena	Personas con Discapacidad
Se requiere autorización										
Ubicación										
Meta 2023			Meta 2024			Limitantes o Riesgos Identificados				
Alcances e Impacto										
Criterios para su cumplimiento										



ANEXO 8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PROPUESTOS)



ANEXO 7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PROPUESTOS)										
Instrucciones:	Se deberá identificar los Proyectos Estratégicos que se contienen en el PED 2019-2024 (de manera obligatoria) así como 2 proyectos estratégicos que destaquen de su Dependencia y sus Sectorizados									
Dependencia:							Fecha:			
Nombre del enlace:					Cargo:					
Correo Electrónico:					Teléfono:					
Llenar un Registro por Proyecto Estratégico (Formato para Proyectos Nuevos del Gobernador Sergio Salomón Céspedes Peregrina)										
Nombre de Proyecto										
Descripción del Proyecto										
Inversión				<i>Beneficiario(as)</i>	Hombres	Mujeres	Adultos Mayores	Niñas(as)	Población Indígena	Personas con Discapacidad
Ubicación										
Meta 2023		Meta 2024		Limitantes o Riesgos Identificados						
Alcances e impacto										
Criterios para su cumplimiento										

El presente proyecto cuenta con la validación presupuestal, técnica y administrativa por parte del Ejecutivo para su puesta en marcha

Nombre del Titular
Dependencia o Entidad