



**Gobierno de Puebla**  
*Hacer historia. Hacer futuro.*

# Guía

## para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo 2021



Secretaría de  
Planeación y Finanzas



Secretaría  
de Gobernación



Secretaría de  
Igualdad Sustantiva



Instituto Poblano de  
los Pueblos Indígenas



Secretaría de la  
Función Pública



# Índice

a. Presentación del Gobernador	3
b. Marco Jurídico	5
c. Objetivo	6
d. Introducción	6
<b>1. Sistema Estatal de Planeación Democrática</b>	<b>7</b>
a. Planeación del Desarrollo Municipal	10
b. Planeación con Enfoque Sostenible y de Igualdad Sustantiva	10
c. Desarrollo Estratégico Regional	11
<b>2. Plazos para la Elaboración y Entrega del Plan Municipal de Desarrollo</b>	<b>13</b>
<b>3. Elementos a incorporar en el Plan Municipal de Desarrollo</b>	<b>16</b>
a. Mensaje	16
b. Introducción	16
c. Marco Jurídico	17
d. Valores	18
e. Misión	20
f. Visión	22
g. Metodología	24
h. Diagnóstico-Análisis de la Situación Actual	25
i. Enfoque Poblacional	28
j. Desarrollo Regional	35
k. Participación Ciudadana	36
l. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo	38
m. Vinculación con la Agenda 2030	40
n. Metodología de Marco Lógico	42
o. Estructura del Plan	47
p. Selección de Indicadores y Definición de Metas	52
q. Programas, Responsables y Plazos de Ejecución	58
r. Lineamientos de Política Global, Sectorial y Regional	58
s. Referencias	59
<b>4. Seguimiento y Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo</b>	<b>60</b>
<b>Conclusión</b>	<b>63</b>
<b>Contacto</b>	<b>64</b>

# a. Presentación del Gobernador

Para el desarrollo de los municipios, es importante contar con una administración eficaz y eficiente que solucione las principales necesidades de la ciudadanía, esto mediante un gobierno cercano, claro y honesto para sus habitantes, generando un entorno de crecimiento e igualdad entre toda la población.

Los ayuntamientos son la instancia gubernamental más inmediata a la población, y poseen un papel fundamental en la construcción de políticas públicas con una visión cercana a la sociedad, contribuyendo a orientar los recursos públicos con eficiencia, e inclusión en beneficio de la ciudadanía.

En este sentido, la presente Administración pone a disposición de las autoridades municipales una herramienta metodológica para apoyar en la construcción de su Plan Municipal de Desarrollo, con un enfoque de planeación estratégica, mismo que ayudará a trazar la ruta del quehacer gubernamental.

Esta herramienta tiene como propósito contribuir a mejorar los procesos de planeación en los municipios, que permita a las personas tomadoras de decisiones incorporar elementos que propicien el desarrollo sostenible, con la finalidad de consolidar un buen gobierno municipal y mejorar la calidad de vida de la población, fomentando condiciones apropiadas para su bienestar.

Asimismo, las características específicas de los 217 municipios contribuyen a fortalecer la regionalización de la entidad, que está sustentada por las condiciones de conectividad, encadenamientos productivos y de valor, establecimiento de proyectos viables para el abatimiento de la pobreza y la reducción de los índices de marginación.

Por esta razón, el Desarrollo Estratégico Regional es un elemento primordial de la planeación municipal, considerando que los municipios no se deben ver de forma aislada al interior del Estado; por el contrario, se deben vincular con los demás municipios tomando en cuenta las características que comparten con cada región, generando esquemas de sinergia que impulsen los proyectos de carácter regional, lo que contribuirá al crecimiento equilibrado de los municipios y sus regiones.

Finalmente, para lograr una gobernabilidad cercana, clara, honesta y eficiente para la sociedad, el Gobierno de Puebla considera que es de suma importancia trabajar coordinadamente con las instituciones gubernamentales municipales, articulando acciones que contribuyan a disminuir las problemáticas y alcanzar las metas establecidas, bajo un esquema de corresponsabilidad que atienda los compromisos y demandas de las y los poblanos, lo que permitirá *hacer historia, hacer futuro*.

Miguel Barbosa Huerta

GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE PUEBLA

*Hacer historia. Hacer Futuro.*



# b.

# Marco Jurídico

*Participación social para consolidar un Sistema de Planeación Democrática*

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ARTÍCULO 26, INCISO A**

Establece la organización de un sistema de planeación democrática por parte del Estado; enuncia que la planeación será democrática, por ello se instrumentarán mecanismos de participación; finalmente, plantea que existirá un plan nacional de desarrollo al que estarán sujetos todos los programas de la Administración Pública Federal, en este sentido, el Ejecutivo está facultado para establecer los criterios para su formulación, instrumentación, control y evaluación.

*Aspiraciones y demandas de la sociedad que se incorporan a los instrumentos de planeación*

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE PUEBLA, ARTÍCULO 107**

Establece que en el estado de Puebla se organizará un Sistema de Planeación del Desarrollo, de carácter democrático e integrado con los planes y programas de desarrollo de carácter estatal, regional, municipal y especial; adicionalmente, el Gobierno del Estado y de cada municipio observarán mecanismos para incorporar las aspiraciones y las demandas de los diversos sectores para que se incorporen a los planes y programas que correspondan; del mismo modo señala que los gobiernos municipales priorizarán en sus planes municipales de desarrollo la estabilidad financiera que contribuya al crecimiento económico y al empleo.

*El Plan Municipal de Desarrollo contendrá los principios básicos sobre los cuales se llevará a cabo la Planeación del Desarrollo Municipal*

## **LEY DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE PUEBLA, ARTÍCULOS 11 FRACCIONES I Y III; 12 FRACCIONES I Y III; 27 FRACCIÓN II; 28 FRACCIÓN II; 31; 35 Y 37**

Determina dentro de las atribuciones de los Ayuntamientos y de los Presidentes Municipales: asegurar y vigilar la implementación del Sistema Estatal de Planeación Democrática; instruir la elaboración y aprobar el Plan Municipal de Desarrollo; en este sentido, se establece este instrumento como uno de los Documentos Rectores dentro del proceso de planeación por lo que se considera su carácter obligatorio para la Administración Pública Municipal; asimismo, dentro de la Ley se establece también los elementos con los que deben dar cumplimiento los Planes Municipales de Desarrollo, así como la estructura que deberán observar.

*El Plan Municipal de Desarrollo guiará el desarrollo integral de la comunidad y orientará el funcionamiento de la Administración Pública Municipal*

## **LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, ARTÍCULOS 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109 Y 114**

Establece que los aspectos de planeación de cada municipio se llevarán a cabo a través de un Sistema Municipal de Planeación Democrática; de igual forma señala que contarán con el Plan de Desarrollo Municipal como instrumento que guiará el desarrollo integral de la comunidad, de este modo se determinan los elementos mínimos con los que debe contar; los plazos para su elaboración, aprobación, evaluación y vigencia; los objetivos que perseguirá y su obligatoriedad.

## C.

# Objetivo

Brindar en un solo instrumento, herramientas metodológicas a los Ayuntamientos para la construcción de su Plan Municipal de Desarrollo, (PMD) y que estos cuenten con los elementos necesarios que propicien un desarrollo sostenible.

## d.

# Introducción

La planeación estratégica en los municipios es uno de los pilares fundamentales para consolidar un buen Gobierno, ya que representa la hoja de ruta que los Ayuntamientos deben seguir para alcanzar sus objetivos, y que se verán reflejados en la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales de cada municipio.

La Guía para la Elaboración de PMD se integra por cuatro apartados fundamentales. En primer lugar, se aborda la importancia del Sistema Estatal de Planeación Democrática y el impacto que este tiene en el Desarrollo Estratégico Regional.

En segundo lugar, se presentan los plazos para la elaboración y entrega de los PMD. Posteriormente se muestran los elementos que deberán contener para homologar el documento, incluyendo herramientas metodológicas que buscan contribuir a la integración de cada uno de esos elementos que componen el documento rector de desarrollo municipal, y así dar respuesta a las principales necesidades de la sociedad, de acuerdo con el contexto particular de cada municipio.

Finalmente, se aborda el seguimiento y la evaluación, como aspectos necesarios para la toma de decisiones, la mejora de la gestión pública municipal y como mecanismo para procurar que las acciones implementadas se encuentran en el camino correcto y en sintonía con las metas definidas por la administración.

# 1. Sistema Estatal de Planeación Democrática

De acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, el Sistema Estatal de Planeación Democrática, (SEPD), es el conjunto de procedimientos y actividades mediante los cuales las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, entre sí y en colaboración con los diferentes sectores de la sociedad toman decisiones para conducir de forma coordinada el proceso de planeación. Por ello, y en congruencia con la Ley Orgánica Municipal, los aspectos de planeación se deben llevar a cabo a través de un Sistema Municipal de Planeación Democrática, cuya organización y funcionamiento sea consecuente con lo que se establezca en el ámbito estatal. Los instrumentos a tomar en cuenta en el proceso de planeación son el Plan Estatal de Desarrollo, (PED), el PMD y los derivados del PED.

Por lo anterior, y tomando en consideración la vinculación que debe existir entre los distintos órdenes de gobierno, las administraciones municipales observarán diferentes principios para el diseño y ejecución del Sistema Municipal de Planeación Democrática (*véase el esquema 1*).

**Esquema 1.**  
Principios del Sistema  
Estatual de Planeación  
Democrática



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; con base en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.

Del mismo modo, el SEPD con el propósito de contribuir al desarrollo integral y equilibrado del estado, orienta a definir las prioridades de los instrumentos de planeación atendiendo una serie de componentes específicos (*véase el esquema 2*); por lo anterior, el PMD, considerado como documento rector de la planeación en el ámbito municipal, deberá tomar en cuenta los componentes señalados.

**Esquema 2.**  
Componentes del  
Sistema Estatal  
de Planeación  
Democrática



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; con base en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.

---

## a. Planeación del Desarrollo Municipal

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica Municipal, la planeación municipal es obligatoria y debe llevarse a cabo como un medio para hacer más eficaz el desempeño de la responsabilidad de los Ayuntamientos, sus dependencias y sus entidades administrativas, debiendo atender en todo momento a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en las leyes vigentes, con enfoque de sostenibilidad, así como a servir a la sociedad, con base en el principio de la participación democrática de la sociedad.

Los aspectos de la planeación en cada municipio se llevarán a cabo mediante un Sistema Municipal de Planeación Democrática, cuya organización, funcionamiento y objeto se regirán por lo dispuesto en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, al igual que las etapas y los productos del proceso de planeación.

En ese sentido, el municipio contará con el PMD, como instrumento para el desarrollo integral de la comunidad, en congruencia con los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo. El PMD contendrá como mínimo los objetivos generales, estrategias, metas y prioridades de desarrollo integral del Municipio en donde se incorporen los lineamientos de política global, sectorial y de servicios municipales, mismos que se verán reflejados en los programas de la Administración Pública Municipal.

Las previsiones del PMD se referirán al conjunto de las actividades económicas y sociales que regirán el contenido de los programas y subprogramas operativos anuales.

---

## b. Planeación con Enfoque Sostenible y de Igualdad Sustantiva

Considerando los principios y componentes que el SEPD establece, los PMD deberán contemplar un enfoque de desarrollo sostenible y de igualdad sustantiva, en donde dentro de sus prioridades se atiendan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras para contar con un bienestar social, crecimiento económico y cuidado ambiental que beneficie a la población de los municipios, contribuyendo así, de manera directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. De igual forma, será importante garantizar el derecho de que todas las personas tengan acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Cabe destacar que el estado de Puebla es el cuarto lugar a nivel nacional con población indígena, por lo que al momento de realizar la planeación con enfoque sostenible y de igualdad sustantiva, el PMD debe de contemplar los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afromexicanos.

---

## c. Desarrollo Estratégico Regional

Un elemento fundamental dentro del esquema de planeación municipal es el Desarrollo Estratégico Regional, en donde los municipios no se deben asumir como entes aislados al interior de un espacio geográfico en el que convergen un sinnúmero de características sociales, económicas y ambientales, sino más bien es importante que, en este contexto, identifiquen las similitudes y particularidades que comparten con municipios aledaños con los cuales conforman una región específica; de este modo, los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que definan contribuirán no solo al desarrollo de su municipio, sino que también abonarán al desarrollo de su región y al desarrollo de todo el estado, mediante el aprovechamiento de sinergias y la identificación de interdependencias.

En este sentido y tomando en cuenta las características de cada una de las regiones de la entidad, los municipios podrán definir acciones estratégicas en común y generar esquemas de sinergia que den como resultado la generación de proyectos regionales.

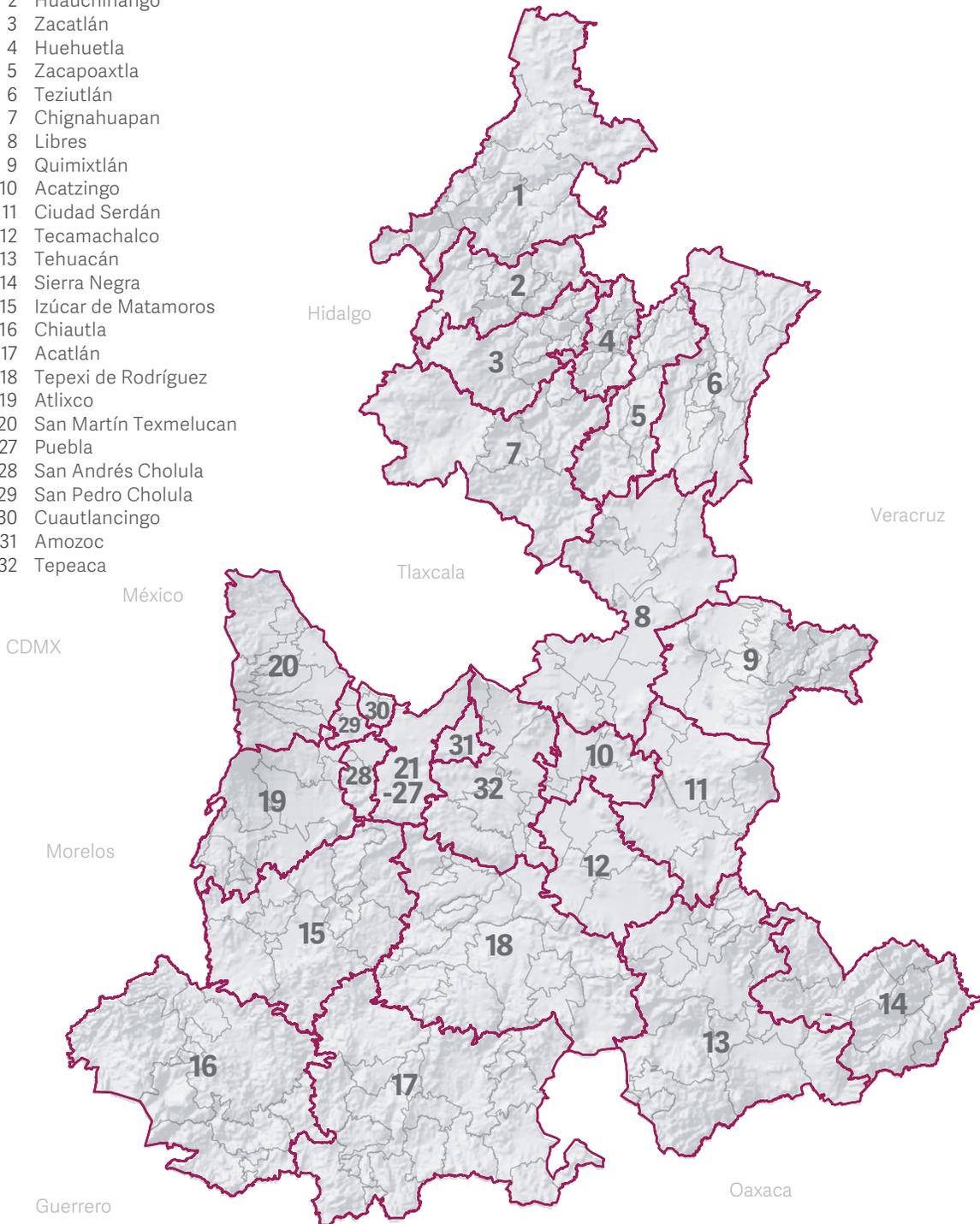
Por lo anterior, es pertinente que, al momento de planear, los municipios consideren su contexto regional a partir de información estadística y geográfica, y con ello identifiquen cómo se interrelacionan con los demás. Lo que les permitirá conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad para que posteriormente, de manera estratégica, puedan definir acciones que den solución a las necesidades identificadas, estableciendo alianzas regionales con lo cual se potencialicen los resultados esperados.

A partir de esta visión estratégica se plantea la idea de impulsar el crecimiento equilibrado de las regiones y de manera paralela, fortalecer a los municipios de la entidad. Actualmente, la regionalización del estado de Puebla se sustenta en condiciones económicas, sociales y ambientales, lo que derivó en la división de la entidad en 32 regiones que se establecen dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024. Este modelo permite orientar el actuar gubernamental hacia la disminución de las brechas de desigualdad que al día de hoy prevalecen entre personas, municipios y regiones (*véase el mapa 1*).

**Mapa 1.**  
Regionalización del  
Estado de Puebla

# Regiones

- 1 Xicotepéc
- 2 Huauchinango
- 3 Zacatlán
- 4 Huehuetla
- 5 Zacapoaxtla
- 6 Teziutlán
- 7 Chignahuapan
- 8 Libres
- 9 Quimixtlán
- 10 Acatzingo
- 11 Ciudad Serdán
- 12 Tecamachalco
- 13 Tehuacán
- 14 Sierra Negra
- 15 Izúcar de Matamoros
- 16 Chiautla
- 17 Acatlán
- 18 Tepexi de Rodríguez
- 19 Atlixco
- 20 San Martín Texmelucan
- 21-27 Puebla
- 28 San Andrés Cholula
- 29 San Pedro Cholula
- 30 Cuautlancingo
- 31 Amozoc
- 32 Tepeaca

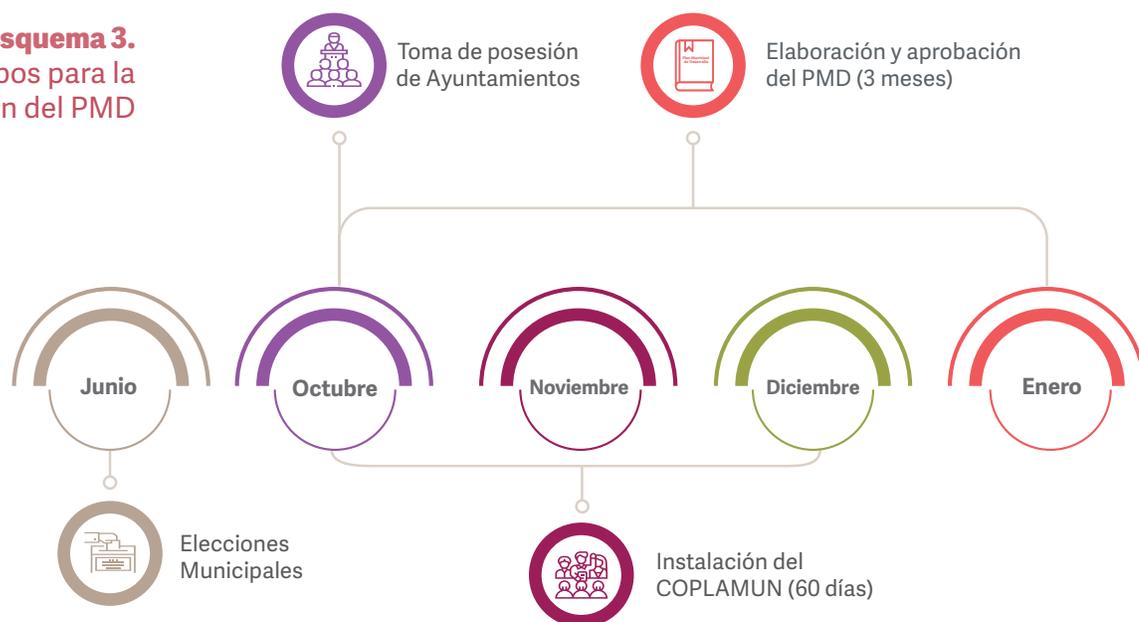


Fuente: Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla 2019-2024.

## 2. Plazos para la Elaboración y Entrega del PMD

La elaboración del PMD como instrumento rector de planeación, debe elaborarse al inicio de la Administración Municipal dado que contendrá la visión y el plan de gobierno. Es importante considerar que, una vez asumido el cargo electo, y de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal, los Ayuntamientos tendrán 60 días para la instalación de su Consejo de Planeación Municipal (COPLAMUN), órgano que servirá para abordar los temas relacionados con la planeación y seguimiento en el ámbito municipal. En el mismo sentido, se contará con 3 meses a partir de la toma de posesión para elaborar y presentar el PMD, por lo que resultará fundamental administrar el tiempo de forma correcta para consolidar un documento que responda con las necesidades municipales (*véase el esquema 3*).

**Esquema 3.**  
Tiempos para la elaboración del PMD



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; elaboración propia con base en la Ley Orgánica Municipal.

Para la elaboración del PMD, es importante que la Administración Municipal considere etapas y plazos que permitan integrar un documento bien estructurado. En este sentido se recomienda elaborar un plan de trabajo de acuerdo con sus capacidades técnicas y necesidades específicas, tomando en cuenta al menos 4 etapas y los 90 días que se tienen para la elaboración y aprobación del documento **(véase el esquema 4)**.

- **Etapas 1**

Para esta etapa, el Ayuntamiento deberá determinar cuál o cuáles serán las herramientas metodológicas que utilizará para la integración del PMD. Cabe mencionar que la Ley de Planeación, en sus artículos 9 y 12, señala a la Metodología de Marco Lógico como la herramienta metodológica base para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño para la atención del PMD, por lo que será importante considerarla durante esta etapa.

- **Etapas 2**

Esta etapa considera dos elementos importantes, la construcción del diagnóstico y el desarrollo de los mecanismos de participación ciudadana, con el objetivo de fortalecer el diagnóstico, lo cual permitirá conocer, delimitar y priorizar las principales temáticas que la Administración tendrá que atender para impulsar el desarrollo del municipio.

En la elaboración del diagnóstico, se recomienda analizar datos oficiales y abordar las problemáticas desde un enfoque de inclusión, mediante el uso de datos desagregados por categorías relevantes como lo son el género, el grupo etario, la identidad étnica, la condición de discapacidad y el tipo de localidad (rural/urbana). Lo anterior, con el objetivo de identificar brechas de desarrollo, que más adelante puedan ser atendidas en los objetivos, estrategias y líneas de acción de los ejes de la planeación estratégica. En este proceso, deberá considerarse el enfoque de integralidad de las diferentes dimensiones del desarrollo.

- **Etapas 3**

En esta etapa se realizará el procesamiento de toda la información que resulte de la participación ciudadana y los hallazgos identificados en el diagnóstico. A partir de lo anterior, será posible construir toda la estructura del PMD (ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción), y establecer los indicadores y metas que permitirán darle seguimiento al desarrollo en el municipio, todo esto alineado a lo establecido en el PND, el PED y los ODS de la Agenda 2030.

Para este trabajo se sugiere que el municipio lleve a cabo mesas de reflexión, las cuales serán espacios de discusión entre todas las áreas que conforman la Administración Pública Municipal, en conjunto con la ciudadanía, lo que permitirá definir los responsables y participantes para cada línea de acción, así como los plazos de ejecución. Además, estas mesas permiten hacer partícipes a todos

los actores involucrados en la planeación municipal con lo cual es posible identificar puntos de contacto y sinergia para potencializar los resultados que se buscan alcanzar.

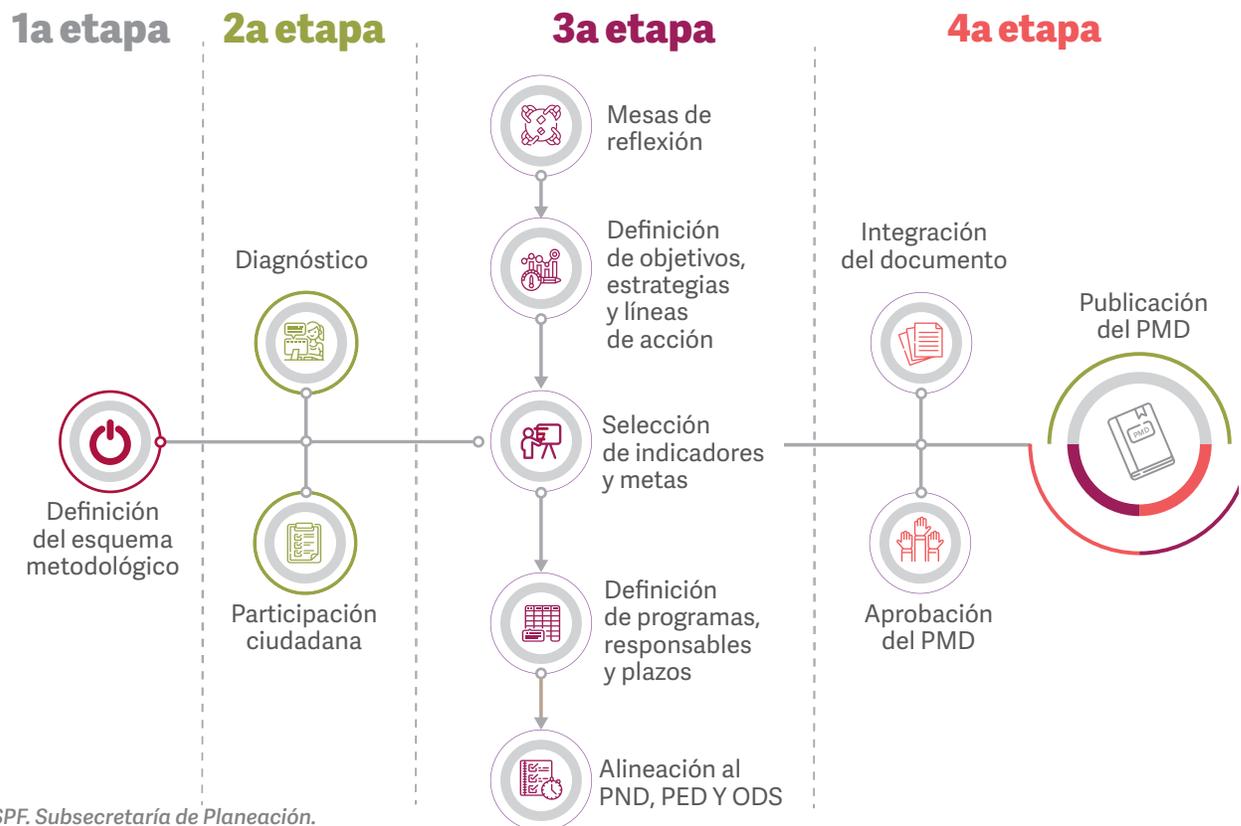
Se recomienda que los ejes se construyan desde una visión de integralidad y sostenibilidad del desarrollo.

En lo relativo al marco de monitoreo y evaluación, es fundamental considerar posibles desagregaciones de los datos, a fin de identificar avances en el abatimiento de brechas de desarrollo. Asimismo, se recomienda establecer con claridad las líneas base, las metas, las fuentes de los datos, los medios de verificación, la metodología de cálculo, los supuestos y los riesgos subyacentes a la consecución de las metas. Para el seguimiento del PMD, por su carácter estratégico, se recomienda la priorización de indicadores de resultados.

• **Etapa 4**

Es la etapa final del proceso de planeación, aquí se integra todo el documento, se revisa y se detalla para poder ser presentado y aprobado por el Cabildo; y posteriormente poder publicarlo en el Periódico Oficial del Estado, así como en distintos medios de comunicación y electrónicos, para hacerlo del conocimiento de la población del municipio.

**Esquema 4.**  
Etapas para la  
Elaboración del PMD



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

# 3. Elementos a incorporar en el PMD

---

## • a. Mensaje

Se recomienda que sea el primer elemento del PMD, en el cual la presidenta o el presidente municipal da a conocer de manera concisa a la ciudadanía la visión que su gobierno tiene con respecto al desarrollo del municipio. La redacción del mensaje deberá ser incluyente con enfoque de igualdad sustantiva y explicar de forma clara y sencilla el proyecto de gobierno que implementará durante el periodo que dure la Administración.

El mensaje de la autoridad municipal es importante ya que reitera el compromiso político adquirido durante campaña, expone las principales demandas ciudadanas y los retos a los que se enfrenta el municipio, y comunica las aspiraciones y acciones prioritarias que se implementarán durante el periodo de gobierno. Además, es el espacio donde se enfatiza la importancia que la participación ciudadana tiene dentro del proceso de planeación e invita a todas y a todos a participar en el desarrollo del municipio.

La integración de este apartado puede tomar como base la plataforma de la campaña electoral ya que permitirá contar con elementos como la oferta política, los compromisos, los valores con los que se conducirá el gobierno municipal y las prioridades a cumplir en beneficio de la población.

---

## • b. Introducción

En este apartado se describe de manera general cuál es el contenido del documento, enunciando los temas que lo componen y la importancia de estos; además, sirve para dar certeza de lo que se va a encontrar en el PMD. La descripción que se haga de los apartados que integran el documento debe ser sencilla y clara, destacando la importancia de las temáticas abordadas, teniendo siempre presente que el PMD es un instrumento de planeación donde se establecen las prioridades del municipio y se plasman las acciones de mayor impacto que definen la ruta para el desarrollo.

En ese sentido, se deben destacar cuáles son los aspectos relevantes, a quiénes está dirigido, quiénes participan, cuáles son los motivos que determinan la pertinencia de los contenidos, qué aspectos técnicos y metodológicos se abordan para sustentar las diversas propuestas o cómo se realiza la formulación de estas.

### c. Marco Jurídico

Es el conjunto de leyes y ordenamientos jurídicos federales y estatales a través del cual se establecen las atribuciones, facultades y obligaciones de los gobiernos municipales en materia de planeación. Su importancia radica en que le da fundamento legal al PMD y sirve para hacer del conocimiento de la ciudadanía los alcances de la Administración Pública Municipal.

El desarrollo de este apartado es resultado del análisis del marco normativo vigente, para que lo que se plasme al final sea una interpretación de los artículos correspondientes y no solo una copia de lo que a la letra digan las leyes (*véase la tabla 1*).

**Tabla 1.**  
Marco Jurídico

Federal	<b>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>Artículos 25 y 26</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El plan nacional y los planes estatales y municipales deberán observar los principios que establecen la rectoría del Estado en la organización de un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que propicie solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación.</li> </ul>
	<b>Ley de Planeación</b>	<b>Artículos 1, 2, 14, 33 y 34</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establece las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional y el fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre para lograr un desarrollo equilibrado del país.</li> </ul>
Estatal	<b>Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla</b>	<b>Artículo 107</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza un Sistema de Planeación del Desarrollo de carácter democrático e integrado con los planes y programas de desarrollo de carácter estatal, regional, municipal y especial.</li> </ul>

<b>Estatal</b>	<b>Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla</b>	<b>Artículo 11 y 12</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establece que los Ayuntamientos participan en el Sistema Estatal de Planeación Democrática e instruyen la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.</li> </ul>
	<b>Ley Orgánica Municipal</b>	<b>Artículos 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109 y 114</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establece los principios y objetivos de la planeación a través de un Sistema Municipal de Planeación Democrática y las atribuciones de los Ayuntamientos para la consecución y vigilancia del Plan Municipal de Desarrollo, como instrumento guía del desarrollo integral de la comunidad, determinando los elementos mínimos con los que debe contar, así como los plazos para su elaboración, aprobación, evaluación, actualización y vigencia.</li> </ul>

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

## d. Valores

El marco conceptual del sistema de valores constituye una representación de la norma que regirá y conducirá el comportamiento de las personas servidoras públicas en la Administración Municipal. La cultura y el clima institucional serán construcciones determinantes para materializar el modelo de gobierno propuesto, así como la vertiente sobre la que se edificará el marco estratégico de actuación. En este sentido, la definición del sistema de valores se convierte en la oportunidad de diseñar una forma de vida institucional que permitirá un ejercicio público congruente con sus estatutos rectores.

A nivel nacional, la construcción de una nueva ética pública exalta la recuperación de la confianza de la sociedad en sus autoridades y el compromiso por la excelencia de servidoras y servidores públicos con el objeto de devolverle el sentido ético al servicio público e impulsar la cultura de la integridad para una convivencia pacífica, cívica, con justicia, dignidad y seguridad.

Al respecto es importante mencionar que esta propuesta conceptual advierte sus estatutos en un marco normativo aplicable para los tres órdenes de gobierno, a través del cual se posibilita el distinguo de los principios, valores y reglas de integridad fundamentales en la materia, así como el diseño de los mecanismos conductores de la misma.

## Normativa Federal

1. Ley General de Responsabilidades Administrativas.
2. ACUERDO por el que se dan a conocer los Lineamientos para la emisión del Código de Ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

## Normativa Estatal

1. Acuerdo de la Secretaría de la Función Pública, por el que expide el Código de Ética y las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública.
2. Acuerdo de la Secretaría de la Función Pública del Gobierno del Estado, por el que establece el formato de Carta Compromiso de cumplimiento al Código de Ética y las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública.
3. Acuerdo por el que se dan a conocer los Lineamientos de Actuación de las personas servidoras públicas en el desempeño de sus funciones y ante las y los usuarios de los servicios que proporcionan las Dependencias y Entidades de la Administración Pública del Gobierno del Estado de Puebla.
4. Acuerdo de la Secretaría de la Función Pública, por el que se expide los Lineamientos Generales para propiciar la integridad del Servidor Público e implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y Prevención de Conflictos de Interés.
5. Acuerdo de la Secretaría de la Función Pública por el que da a conocer la Guía para la Elaboración del Código de Conducta de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Los instrumentos derivados de esta lógica normativa resultan ser clave para el fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas, la legalidad y el combate a la corrupción en materia de fomento y aplicación del sistema de valores en el servicio público.

Los principales objetivos de este apartado son:

- Fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones.
- Promover la cultura ética de la Administración Pública Municipal.
- Colaborar a la consolidación de una cultura gubernamental de legalidad, integridad, transparencia y rendición de cuentas.
- Fomentar el ejercicio de la integridad a efecto de que se aplique dentro y fuera de su ámbito laboral.

A continuación, se enumeran algunos valores y principios que pueden ser considerados por la Administración (**véase la tabla 2**).

**Tabla 2.**  
Ejemplos de Valores y Principios.  
(Escanear QR 1).



<b>Código de Ética de los Servidores Públicos</b>	
<b>Valores que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o funciones</b>	<b>Principios constitucionales que todo servidor público debe observar en el desempeño de empleo, cargo, comisión o función</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valor Institucional</li> <li>2. Economía</li> <li>3. Igualdad de género</li> <li>4. Igualdad y no discriminación</li> <li>5. Interés público</li> <li>6. Transparencia</li> <li>7. Liderazgo</li> <li>8. Respeto de los derechos humanos</li> <li>9. Respeto</li> <li>10. Igualdad de género</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legalidad</li> <li>2. Honradez</li> <li>3. Lealtad</li> <li>4. Imparcialidad</li> <li>5. Eficiencia</li> <li>6. Transparencia</li> <li>7. Responsabilidad</li> <li>8. Igualdad y no discriminación</li> </ol>
<b>Principios de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque de derechos humanos y género</li> <li>2. Integralidad del desarrollo sostenible</li> <li>3. Gestión por Resultados para el Desarrollo</li> <li>4. Adaptación del marco de resultados de la Agenda 2030</li> </ol>	

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación con información del Código de Ética, y las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública del Estado de Puebla.

## e. Misión

La misión dentro del PMD, es una descripción de la razón de ser del Ayuntamiento, en la cual se establece el principal quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente.

A través de la misión es posible encauzar acciones administrativas, sustentadas en el marco jurídico aplicable, desde un enfoque estratégico; asimismo, promueve la creación de valor público dentro del territorio municipal.

La misión resulta relevante ya que permite establecer qué es lo que se desea cumplir dentro del periodo de gobierno, para la definición de la misión es importante considerar al menos cinco preguntas principales *(véase el esquema 5)*.

**Esquema 5.**  
Preguntas para el  
Establecimiento de la  
Misión



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación con información de la Metodología de Modernización y Reforma al Sistema Presupuestario en la Administración Pública.

**Ejemplo:**  
(Escanear QR 2)



Consideraciones para la redacción de la Misión:

- Debe ser clara para todas las personas.
- Es importante que se involucren las autoridades municipales dentro del proceso, ya que son quienes tienen un panorama más amplio del quehacer institucional.
- El ejercicio se debe hacer desde un enfoque reflexivo y cuántas veces sea necesario hasta que la misión refleje a lo que se aspira.

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Para quiénes lo hacemos?	¿Por qué lo hacemos?	¿A través de qué lo hacemos?
Una institución de servicio.	Brindamos servicios que contribuyan al desarrollo del municipio.	Para la ciudadanía.	Para mejorar la calidad de vida de la población.	Administrando los recursos, con transparencia, eficiencia y eficacia, y manteniendo la paz social en apego al marco jurídico.

**Redacción:**

*El Ayuntamiento es una institución dedicada a brindar servicios que contribuyen al desarrollo del municipio, enfocados en mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, administrando los recursos con transparencia, eficiencia y eficacia, y manteniendo la paz social en apego al marco jurídico.*

## f. Visión

La visión es una reflexión sobre el estado futuro que se busca para el municipio, sustentada en argumentos técnicos sobre lo que se pretende ser, asimismo, define la forma y el camino para alcanzarlo.

Lo que el Ayuntamiento defina como visión tiene que ser más lo que se desea lograr que lo que se puede conseguir con los medios actuales, y resalta cómo se quiere ser reconocido al final del periodo, tomando como base los valores con los cuales se fundamenta la Administración.

El establecimiento de la visión es importante ya que la ciudadanía puede ver plasmadas cuales son las aspiraciones del municipio, con base en la situación actual. Cabe señalar que definir la visión permite articular acciones para saber cómo se va a alcanzar la misión y los objetivos establecidos dentro del PMD.

Para la definición de la Visión será importante considerar al menos seis preguntas principales (*véase el esquema 6*).

**Esquema 6.**  
Preguntas para el  
Establecimiento de la  
Visión



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación con información de la Metodología de Modernización y Reforma al Sistema Presupuestario en la Administración Pública.

**Ejemplo:**  
(Escanear QR 3)



Además, se sugiere considerar los siguientes elementos:

- Debe contener aspectos que permitan a la ciudadanía identificar qué pueden esperar de la Administración en cuanto a valores, creación de valor público, proyección, entre otras.
- Debe plasmar ideas diferentes a lo establecido dentro de la misión, ya que, si bien guardan congruencia, responden a diferentes preguntas.
- Es preferible que no haga referencia a proyectos específicos a desarrollar de manera inmediata.
- Debe reflejar los valores que caracterizan al Ayuntamiento.

¿Qué y cómo queremos ser?	¿Qué deseamos lograr?	¿Cómo queremos que nos describan?	¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?	¿Qué valor queremos que nos distinga?	¿Hacia dónde queremos cambiar?
Ser un municipio modelo a nivel nacional.	Satisfacer oportunamente las necesidades de los ciudadanos en materia de infraestructura y servicios.	Ser una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal eficiente y capacitado bajo un enfoque sostenible.	Honestidad Congruencia Apertura Sensibilidad Diversidad Austeridad Transparencia Inclusión Responsabilidad	Honestidad.	Hacia la transformación de la calidad de vida de la población.
<p><b>Redacción:</b>  <i>Ser un municipio modelo a nivel nacional, que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en materia de infraestructura y servicios, bajo un enfoque sostenible, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal honesto, eficiente y capacitado que permita la transformación de la calidad de vida de la población.</i></p>					

## g. Metodología

El apartado de la metodología describe las etapas y herramientas utilizadas en el proceso de elaboración del PMD. Estas etapas están relacionadas con las actividades realizadas para la integración del diagnóstico municipal, la identificación de necesidades a través de la participación ciudadana, el trabajo conjunto de las instancias que participan en la elaboración del documento a través de mesas de reflexión y retroalimentación, así como la definición de ejes, objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores, metas y lineamientos de política global (*véase el esquema 4*). Sin embargo también se deberán incorporar las herramientas metodológicas utilizadas para el desarrollo de cada apartado (*véase el esquema 7*).

**Esquema 7.**  
Herramientas  
Metodológicas



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Se recomienda utilizar el modelo de Gestión por Resultados para el desarrollo (GpR), la Metodología de Marco Lógico (MML) y el enfoque de desarrollo sostenible como instrumentos para la construcción de diagnósticos y el diseño de políticas, planes, programas y proyectos basados en resultados y alineados a objetivos más amplios de desarrollo.

## h. Diagnóstico-Análisis de la Situación Actual

El diagnóstico es un estudio sistemático que reúne la información necesaria para caracterizar y conocer las condiciones del territorio y en las que vive la población del municipio, considerando aspectos sociales, económicos y ambientales, tomando en cuenta proyecciones que permitan conocer las necesidades futuras de la población.

El diagnóstico es útil ya que sirve de base a la autoridad municipal para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que se incorporarán en el PMD. Lo anterior, deriva en un beneficio directo para las y los habitantes del territorio, pues a través de un correcto diagnóstico es posible focalizar mejor las acciones y los recursos, permitiendo instrumentar programas integrales que atiendan de manera prioritaria las necesidades identificadas.

En este sentido, de acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, el PMD deberá incluir un “planteamiento y diagnóstico general sobre la situación actual de los temas prioritarios”, por lo que se considera una pieza fundamental dentro del proceso de planeación.

Para la integración de este apartado, se debe retomar la información procedente de fuentes oficiales (*véase la tabla 3*).

**Tabla 3.**  
Fuentes de  
Información Oficial  
para la Elaboración  
del Diagnóstico

Fuente	Descripción
<b>Banco de Indicadores, INEGI</b>	Consulta y descarga de indicadores sociodemográficos y económicos desagregados por municipio.
<b>Medición de la pobreza y rezago municipal, CONEVAL</b>	Consulta y descarga de los indicadores de pobreza, carencias sociales y rezago social a nivel municipal.
<b>Proyecciones de población, CONAPO</b>	Consulta y descarga de las proyecciones de población 2016-2050 a nivel municipal.
<b>Índice de marginación, CONAPO</b>	Consulta y descarga de los indicadores socioeconómicos e índice y grado de marginación por municipio.
<b>Indicadores asociados a los ODS, Comité Técnico Especializado de los ODS</b>	Consulta y descarga de los indicadores reportados por el Comité para cada uno de los ODS, desagregados por entidad federativa y en algunos casos por municipio.

<b>Plataforma de Análisis para el Desarrollo, PNUD</b>	Herramienta que permite consultar datos, generar visualizaciones y descargar documentos para elaborar diagnósticos y tomar decisiones basadas en evidencia.
<b>Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera</b>	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, genera estadística e información geográfica en materia agroalimentaria.
<b>Consejo Nacional de Población, Puebla</b>	Información desagregada a nivel Municipal derivada del Censo de Población y Vivienda 2020 analizada por el Consejo Estatal de Población
<b>Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública</b>	Órgano operativo, el eje de coordinación entre las instancias federales, estatales y municipales responsables de la función de salvaguardar la integridad de las personas, la seguridad ciudadana, así como de preservar el orden y la paz públicos.
<b>Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019, INEGI</b>	Recoge información estadística sobre la gestión y desempeño de las instituciones que integran a la Administración Pública de cada municipio sobre diversas temáticas: funciones de gobierno, seguridad pública, justicia municipal, agua potable y saneamiento, residuos sólidos urbanos y medio ambiente.
<b>Censo Económico</b>	Contiene información sobre todas las unidades económicas productoras de bienes, comercializadoras de mercancías y prestadoras de servicios. Asimismo, contiene información sobre las personas empleadas en dichos establecimientos.

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Asimismo, se recomienda utilizar fuentes de datos provenientes de registros administrativos.

#### Código QR 4



Cabe destacar que el Estado cuenta con el Sistema Estatal de Información (SEI), a través del cual se pone a disposición información desagregada para cada uno de los municipios en formato de fichas municipales (**escanear QR 4**).

Un aspecto importante que debe tomarse en cuenta para la elaboración de un diagnóstico, es definir las grandes temáticas que se abordarán para su desarrollo, lo cual servirá para organizar toda la información que se haya consultado y recabado; asimismo, con los datos reunidos deberá realizarse

el análisis comparativo e histórico que permita visualizar la situación actual del municipio con respecto a años anteriores, así como con otros municipios, sobre todo aquellos que pertenezcan a la misma región.

Es fundamental que, de manera paralela, no solo se identifiquen problemáticas y áreas de oportunidad en el municipio, sino que también se reflexione sobre sus potencialidades y aspectos positivos, elementos que serán útiles para identificar los medios que pueden contribuir al alcance de los objetivos; en este sentido, se deberá señalar la problemática que, de acuerdo con la información consultada, se presenta para cada uno de los temas considerados. Este proceso facilitará más adelante la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción. Por esta razón será importante contextualizar cada problemática de tal forma que se pueda reflexionar sobre sus causas y efectos.

### Código QR 5



Para la elaboración del diagnóstico, los municipios se podrán apoyar de diferentes elementos gráficos, los cuales pueden ser gráficas, tablas, esquemas, infografías, mapas, entre otros; al respecto, para la elaboración y presentación de estos elementos se recomienda considerar algunos aspectos esenciales, por ello se pone a disposición la Norma Técnica Estadística "Presentación de datos estadísticos en cuadros y gráficas" (*escanear QR 5*), con la intención de que sirvan de guía a los municipios.

Otro aspecto que se debe cuidar es el estilo de redacción, el cual se recomienda sea impersonal y que se defina una estructura que le de congruencia al diagnóstico, de esta manera es conveniente iniciar con un párrafo introductorio, en donde se explique la importancia del tema en el ámbito municipal y las consideraciones más elementales para su comprensión; posteriormente, se sugiere en los siguientes párrafos presentar toda la información que se haya reunido en torno al tema en cuestión, realizando el análisis correspondiente de cada una de las variables; finalmente, a manera de conclusión, se podrá colocar un párrafo en el que, a grandes rasgos se describan los principales hallazgos encontrados, es decir, las problemáticas, áreas de oportunidad y potencialidades identificadas.

Es importante que el diagnóstico parta de un análisis de datos históricos y desagregados. Lo anterior, con el fin de abonar a la inclusión, mediante la identificación de brechas de desarrollo con base en características relevantes como la ubicación geográfica, el tipo de localidad, el género, grupo etario, condición de discapacidad, identidad étnica y grupo socioeconómico, entre otras. En ese sentido, los diagnósticos deben estar orientados a detectar las problemáticas a partir de su afectación a los derechos humanos, especialmente de los grupos prioritarios. Es decir, la identificación de las problemáticas debe estar centrada en las personas.

Adicionalmente, el diagnóstico debe analizar las causas y subcausas de las problemáticas, a fin de que éstas puedan ser atendidas mediante estrategias y líneas de acción pertinentes. Para ello, se recomienda utilizar la MML y el uso de herramientas como los árboles de problemas y los árboles de objetivos, que permitan presentar de forma sistemática, lógica e integral los objetivos de un plan o programa y las relaciones de causalidad con los problemas que se busca atender.

El desarrollo de diagnósticos sólidos, integrales, participativos, con enfoque multidimensional y basados en evidencia es un aspecto fundamental para la detección de necesidades y prioridades, así como para la evaluación de capacidades con las que cuenta el municipio para la consecución de los objetivos planteados.

---

## • i. Enfoque Poblacional

El bienestar de la población es el objetivo primario de toda acción de política pública, la cual por su naturaleza aspira a la perfección en la toma de decisiones para la acción, por ello determinar precisamente las características de una población, que son siempre cambiantes a lo largo del tiempo, es un requisito indispensable para la asertividad de los 3 órdenes de gobierno en la atención de las necesidades de los habitantes del municipio.

El elemento primario de todo análisis demográfico es la dinámica poblacional, la cual está constituida por el tamaño de la población y sus variaciones en el tiempo, que viene determinada por el crecimiento natural (nacimientos - defunciones = crecimiento natural), el crecimiento social (Emigrantes - Inmigrantes = crecimiento social) que derivan en el crecimiento total (que es la suma de ambos crecimientos).

Esta dinámica poblacional se complementa conceptual y realmente con los elementos que se presentan a continuación, los cuales imprimen el sello característico de las necesidades específicas de atención gubernamental a los habitantes del municipio (*véase el esquema 8*).

**Esquema 8.**  
Componentes  
Básicos de  
la Dinámica  
Demográfica

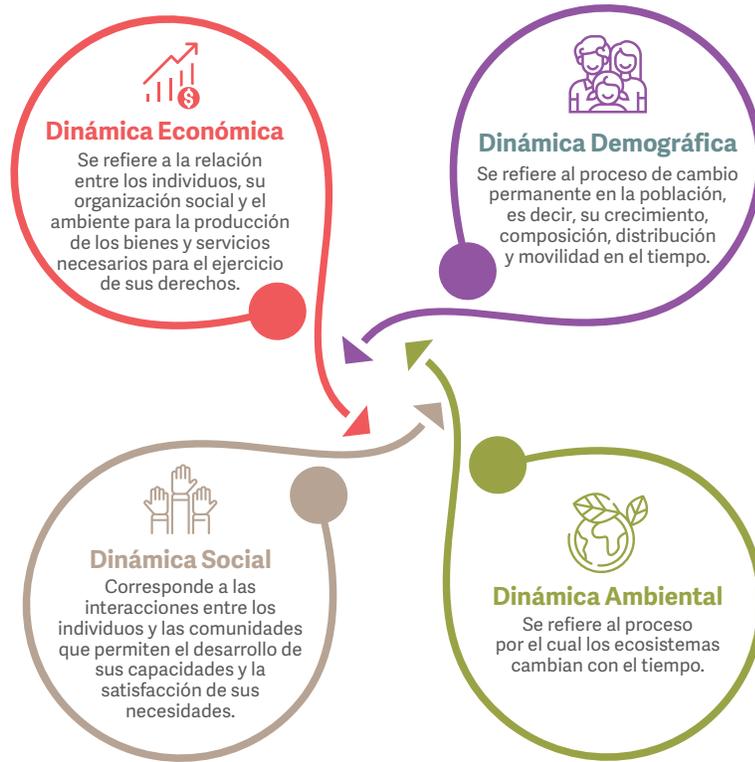


Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; elaboración propia con base en información de El Enfoque en la Planeación del Desarrollo Municipal, UNFPA, 2008.

**“El enfoque poblacional permite identificar, comprender y responder a las relaciones entre la dinámica demográfica y los aspectos ambientales, sociales y económicos que son responsabilidad y competencia de los municipios dentro de su territorio.”**

De acuerdo con lo anterior, se observa que la población tiene características específicas de tamaño, crecimiento, estructura, distribución y movilidad que varían en el tiempo y que intervienen en las dinámicas ambientales, sociales y económicas que se desarrollan en los municipios, es importante entonces que para la elaboración del diagnóstico se consideren estas interacciones, que permitan plantear escenarios que faciliten la toma de decisiones (*véase el esquema 9*).

**Esquema 9.**  
Dinámicas del  
Enfoque Poblacional



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; con base en información de *El Enfoque en la Planeación del Desarrollo Municipal*, UNFPA, 2008.

Se pone a disposición una herramienta que ejemplifica algunas de las interacciones que se pueden dar y servir de base a los municipios en el análisis de la información para la integración del diagnóstico del PMD (véase la tabla 4).

**Tabla 4.**  
Interacciones entre  
las Dinámicas  
Poblacional,  
Ambiental, Social y  
Económica.  
(Escanear QR 6)



Dinámica Demográfica	Dinámica Ambiental	Dinámica Social	Dinámica Económica
<b>Volumen</b>	Cantidad de población, de viviendas y hogares que demandan ambiente natural y construido, servicios sociales y oportunidades económicas.		
Mayor Volumen	<p>Presión sobre fuentes y recursos naturales.</p> <p>Mayor congestión y contaminación ambiental.</p> <p>Mayor demanda de infraestructura de servicios públicos.</p>	<p>Mayor demanda de servicios sociales.</p> <p>Presión sobre la calidad de servicios sociales debido a demanda excesiva.</p>	<p>Presión sobre fuentes de empleo.</p> <p>Mayor demanda de oportunidades económicas.</p>
Menor Volumen	<p>Mayor costo per cápita de provisión de servicios públicos</p>	<p>Dificultad de sostener servicios sociales (educación, salud, protección)</p>	<p>Déficit de mano de obra para actividades económicas</p>

Dinámica Demográfica	Dinámica Ambiental	Dinámica Social	Dinámica Económica
<b>Crecimiento</b>	Cantidad de población futura que demandará ambiente natural y construido, servicios sociales y oportunidades económicas.		
Crecimiento Alto	<p>Presión sobre recursos naturales y ambiente.</p> <p>Mayor demanda futura de suelo para vivienda.</p> <p>Mayor demanda futura de servicios públicos.</p>	<p>Presión sobre servicios sociales requeridos en el futuro.</p> <p>Altos niveles de fecundidad que requieren servicios de salud sexual y reproductiva.</p>	<p>Altas tasas de fecundidad no deseada se asocian a mayores niveles de pobreza.</p> <p>Mayor presión sobre fuentes de empleo.</p> <p>Menores niveles de ahorro e inversión productiva.</p>
<b>Estructura</b>	Mujeres y hombres por grupos de edad, etnia y condición social que demandan en la actualidad y en el futuro ambiente natural y construido, servicios sociales y oportunidades económicas.		
Alta proporción de población joven	<p>Mayor demanda de suelo para servicios públicos para la población joven.</p>	<p>Mayor demanda de infraestructura social.</p> <p>Mayor demanda de servicios sociales para adolescentes y jóvenes.</p>	<p>Mayor demanda de fuentes de empleo.</p> <p>Bono demográfico se capitaliza si se invierte en la población joven.</p> <p>Mayor necesidad de formación técnico/profesional.</p>
Existencia de población indígena	<p>Mayor demanda de suelo rural para comunidades indígenas.</p>	<p>Mayor demanda de servicios sociales culturalmente sensibles.</p>	<p>Oportunidades de formación técnico/profesional para grupos indígenas.</p>

Dinámica Demográfica	Dinámica Ambiental	Dinámica Social	Dinámica Económica
<b>Distribución</b>	Lugar del municipio donde la población reside y donde requiere y requerirá ambiente natural y construido, servicios sociales y oportunidades económicas.		
Alta concentración urbana	<p>Presión sobre el medio ambiente urbano.</p> <p>Mayor demanda de suelo urbano para vivienda y uso público.</p> <p>Mayor necesidad de ampliación de perímetros u otras acciones urbanísticas.</p>	<p>Niveles de hacinamiento elevado en las viviendas.</p> <p>Elevado nivel de presión sobre servicios sociales urbanos.</p>	<p>Mayor demanda de fuentes de empleo de carácter urbano.</p> <p>Mayor necesidad de formación técnico/profesional.</p>
Despoblamiento rural	<p>Subutilización y/o pérdida de infraestructura pública instalada.</p>	<p>Pérdida de cohesión social y participación ciudadana a nivel rural.</p> <p>Menor demanda de servicios sociales.</p>	<p>Falta de mano de obra rural.</p> <p>Menor capacidad para la producción agropecuaria.</p> <p>Seguridad alimentaria limitada.</p>
<b>Movilidad</b>	Población que se moviliza en el municipio que requiere y requerirá ambiente natural y construido, servicios sociales y oportunidades económicas.		
Alta movilidad hacia el municipio	<p>Afectación sobre fuentes y recursos naturales.</p> <p>Mayor demanda de infraestructura vial, de transporte y de servicios públicos.</p>	<p>Mayor presión sobre la cobertura de servicios sociales.</p>	<p>Mayor demanda de fuentes de empleo por la alta movilización de mano de obra.</p>

Fuente: *El Enfoque en la Planeación del Desarrollo Municipal*, UNFPA, 2008.

La visión prospectiva de la dinámica poblacional sustenta la premisa de que gobernar es prever, por lo que la planeación del desarrollo debe contar con un diagnóstico basado en la proyección matemática del número de habitantes que el municipio tendrá en el futuro.

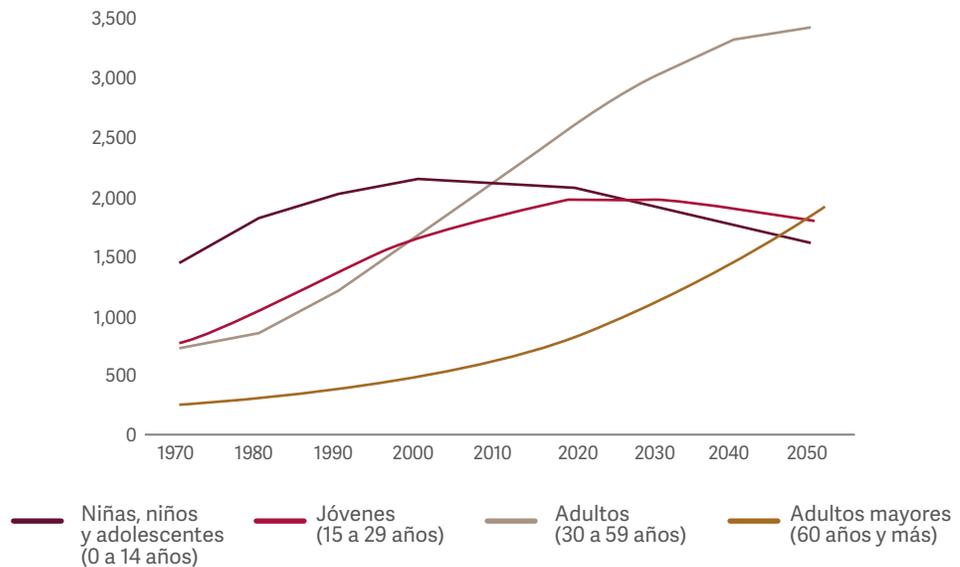
### Código QR 7



Por ello, se pone a disposición de los municipios las proyecciones de población por grupos quinquenales de edad, así como base de datos con información de los municipios (**escanear QR 7**), una herramienta indispensable durante el proceso para la elaboración del diagnóstico (**véanse las imágenes 1 y 2**).

**Imagen 1.**  
Ejemplo de  
Proyecciones

### Población por grupos de edad y su tendencia a futuro 1970-2050 (Miles de habitantes)

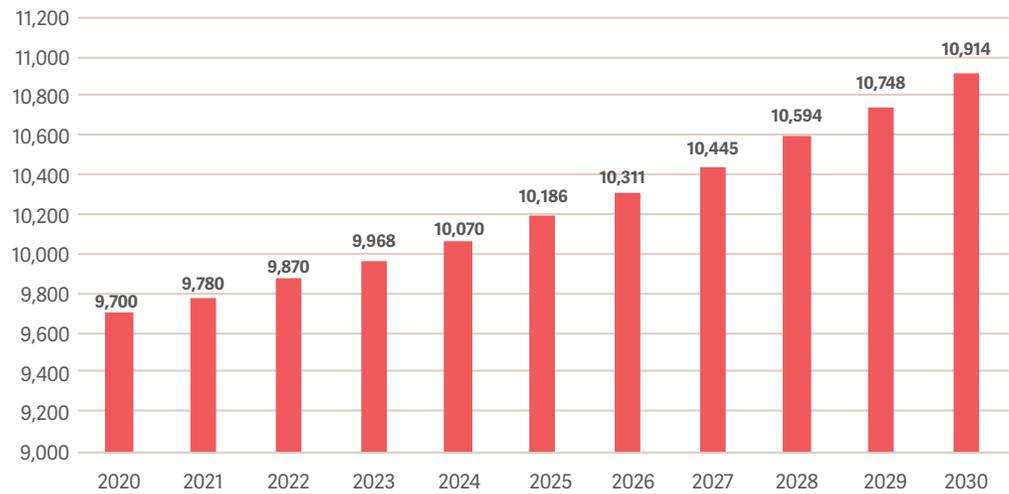


*El grupo conformado por los adultos mayores (60 años y más), crecerá de forma abrupta en las próximas décadas, pues se estima un crecimiento mayor al 100% para 2050, lo que representa un gran reto demográfico para la entidad, por lo que se deberán establecer políticas que aseguren la sostenibilidad de los sistemas de retiro, la atención en salud, así como esquemas que permitan el acceso a mayores oportunidades de trabajo a la población de este grupo.*

Fuente: Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla 2019-2024.

**Imagen 2.**  
Ejemplo de  
Proyecciones

## Acateno, Proyección de la población total 2020-2030 Absolutos



*Se puede observar la proyección de cómo la población del municipio de Acateno, tiende a incrementar de 2020 a 2030.*

*Con esta información es posible establecer estrategias para poder proporcionar lo que la población irá requiriendo y poco a poco solventar sus necesidades.*

Fuente: Secretaría de Gobernación, Consejo Estatal de Población.

### Código QR 8



El enfoque poblacional en el PMD, hace coincidir las estrategias y acciones, con el volumen de la población y su dinámica, por ejemplo si se trata de una política pública encaminada a proporcionar cierto tipo de atención a las personas adultas mayores es muy importante hacer referencia al número de ellos que actualmente hay en el municipio y si se busca un impacto más perdurable, proyectar el alcance de dicha política a cubrir el volumen de población adulta mayor que habrá al término de la administración o dentro de 5 años; esta aplicación del enfoque poblacional debe ser extensiva al caso de las viviendas y la dotación de servicios públicos municipales **(escanear QR 8)**.

## j. Desarrollo Regional

Los municipios son considerados las unidades territoriales básicas, a partir de la información socioeconómica y ambiental que se tenga en torno a ellos será posible conocer las necesidades prioritarias de la población, no obstante, es importante que las autoridades municipales no dimensionen su realidad de manera aislada, sino que consideren el entorno regional del que forman parte, este proceso les será fundamental para establecer acciones articuladas que involucren a otros actores y poder así potencializar los resultados esperados.

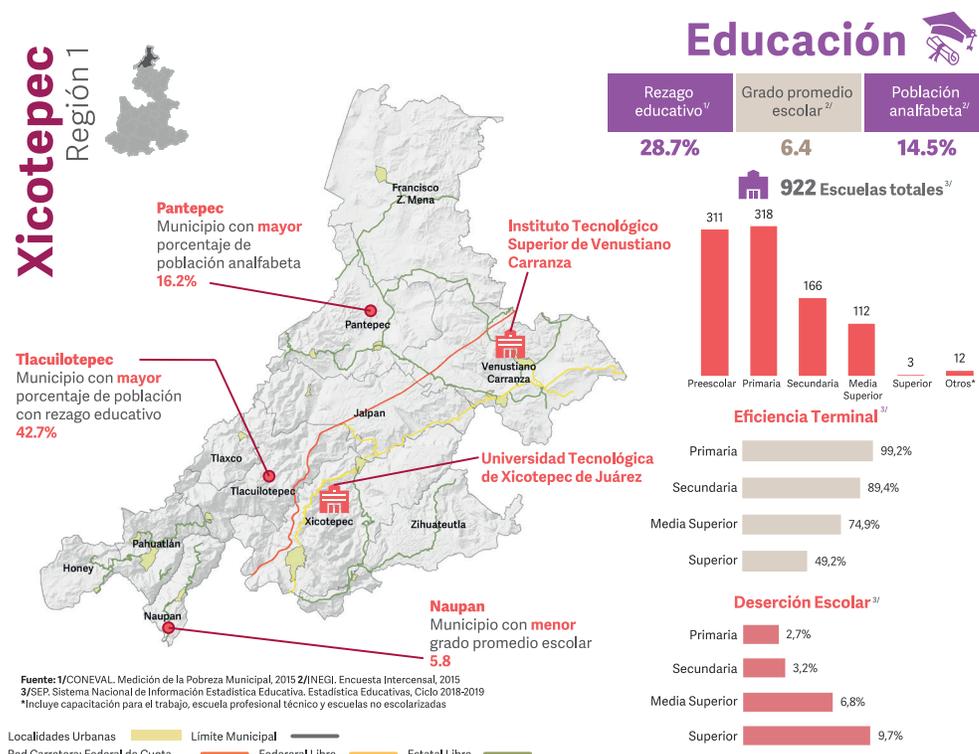
Conocer la información regional permite también identificar los aspectos externos al municipio, que derivan en problemáticas al interior de este, así como realizar ejercicios comparativos y conocer cómo se encuentra posicionado con relación a los demás, pero también conlleva a realizar proyectos en sinergia con los municipios vecinos.

### Código QR 9



En este sentido, se debe tomar en cuenta el modelo de regionalización estatal para realizar un análisis integral de todas las variables de desarrollo, agrupándolas en temáticas con información desagregada para cada una de las regiones del estado. Para ello se pone a disposición de los Ayuntamientos una serie de elementos gráficos e información estadística a modo de infografías (*véase imagen 3*), la cual servirá para analizar el contexto regional al momento de elaborar el diagnóstico del PMD. Es importante señalar que estas infografías forman parte del diagnóstico de los Programas de Desarrollo Estratégico Regional, mismos que la autoridad municipal podrá consultar (*escanear QR 9*).

**Imagen 3.**  
Infografía Regional:  
Región 1  
Xicotepec – Temática  
de Educación



Fuente: Programa de Desarrollo Regional Estratégico Región 1 Xicotepec.

## k. Participación Ciudadana

La participación ciudadana es el conjunto de actividades a través de las cuales toda persona tiene el derecho individual o colectivo para intervenir en las decisiones públicas, deliberar, discutir y cooperar con las autoridades, así como para incidir en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y actos de gobierno de manera efectiva, amplia, equitativa, democrática y accesible.

En este sentido, la participación ciudadana es un principio democrático que sirve para legitimar las acciones del gobierno municipal ya que fortalece la representatividad al incluir a todos los sectores de la población en la definición de las prioridades del municipio (*véase el esquema 10*).

**Esquema 10.**  
Sectores de la  
Sociedad



Todas aquellas personas que, de manera individual o colectiva, participan en el desarrollo del municipio.

### Sector Social

- Academia
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Comités ciudadanos



Empresas y organizaciones del sector productivo o iniciativa privada que no dependen del sector público.

### Sector Privado

- Asociaciones de productores
- Cámaras empresariales
- Sindicatos



Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal que participan en el desarrollo del municipio.

### Sector Público

- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal

*Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; con base en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.*

La Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla considera, en el marco del Sistema Estatal de Planeación Democrática, la participación y consulta de los sectores de la sociedad como un medio para expresar opiniones durante la elaboración del PMD; asimismo, con el propósito de tomar en cuenta las necesidades particulares de los grupos en situación de vulnerabilidad (comunidades indígenas y afro mexicanas; niñas, niños y adolescentes; personas con discapacidad; jóvenes; personas adultas mayores; entre otros), la misma Ley prevé la realización de consultas especializadas a fin de recabar sus opiniones e inquietudes para incorporarlas al PMD.

Cada municipio cuenta con características particulares, lo que se traduce en necesidades diferentes, no solo entre municipios sino también entre regiones; en este sentido, las personas que habitan cada una de las localidades que conforman el territorio pueden transmitir a la autoridad información diversa que resulta fundamental para la toma de decisiones así como la elaboración del PMD, es por eso la necesidad de llevar a cabo mecanismos que incorporen a la ciudadanía en la planeación y la definición de prioridades, por ejemplo:

- Encuestas
- Mesas de trabajo con personas expertas
- Foros
- Asambleas ciudadanas
- Vinculación mediante plataformas digitales

El proceso de participación ciudadana en el municipio requiere de un grupo específico de personas, ya sea personal del propio Ayuntamiento o actores externos que serán los responsables de coordinarlo. Por ello será primordial contar con un plan de trabajo que considere al menos algunos elementos que garanticen un buen ejercicio de participación ciudadana *(véase el esquema 11)*.

**Esquema 11.**  
Aspectos a Considerar para la Realización de Mecanismos de Participación Ciudadana



*Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; elaboración propia con base en la Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo Sostenible, Comité de Trabajo Técnico del Consejo para el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el Estado de Oaxaca, 2019.*

## Código QR 10



Asimismo, será fundamental contar con las herramientas para *identificar y organizar la información* que resulte de la participación ciudadana, estas herramientas servirán para facilitar su sistematización y análisis para que posteriormente pueda ser incorporado a la estructura del PMD. En este sentido se pone a disposición de los municipios, ejemplos de formatos que les sean de utilidad al momento de recabar y procesar los resultados de la participación ciudadana, tales formatos son: minuta para mesa con expertos o foros; formato para recolectar las demandas de asistentes, y formato para concentrar la información general del evento que corresponda (**escanear QR 10**).

Es importante que la autoridad municipal tome en cuenta algunas etapas mínimas que le aporten a llevar a cabo su proceso de participación ciudadana de manera exitosa, pero sobre todo útil en la integración de su PMD (**véase el esquema 12**).

### Esquema 12. Etapas a Considerar Dentro del Proceso de Participación Ciudadana



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación; elaboración propia con base en la Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo Sostenible, Comité de Trabajo Técnico del Consejo para el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el Estado de Oaxaca, 2019.

## I. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estatal de Desarrollo

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

En la medida que estos instrumentos de planeación estén alineados bajo un esquema de contribución, la instrumentación de acciones adquirirá un sentido armónico de cara a alcanzar los objetivos planteados.

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

En este sentido es importante generar esfuerzos conjuntos y alineados a lo plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo, el cual está alineado al Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal y con la intención de poder orientar esfuerzos a la consecución de objetivos comunes, es importante hacer una correcta identificación de contribución y alineación a las prioridades definidas en la estructura del PED, lo cual podrá orientar a los Ayuntamientos en la definición de sus prioridades (*véase el esquema 13*).

**Esquema 13.**  
Herramienta para la  
Alineación al Plan  
Estatal de Desarrollo  
2019-2024.  
(Escanear QR 11)



Eje/ Enfoque	Estrategia	Temas	Estructura del Plan Municipal de Desarrollo		
			Eje/Objetivo	Estrategia	
Seguridad Pública, Justicia y Estado de Derecho	1	Fortalecer la cultura de la legalidad en la sociedad para propiciar un entorno de paz.	Cultura de denuncia, atención a víctimas, derechos humanos, cultura de la legalidad, reinserción social.		
	2	Consolidar los mecanismos de prevención y atención en el estado para generar condiciones de estabilidad social.	Cultura preventiva, protección civil, prevención de riesgos, tejido social, participación social.		
	3	Mejorar las capacidades y competencias institucionales para alcanzar un entorno de justicia y paz social.	Estado de fuerza, fortalecimiento de capacidades, presencia institucional.		
	<b>Transversal de Infraestructura</b>	Fortalecer los sistemas de infraestructura y equipamiento que contribuyan para la construcción de la paz y el acceso a la justicia en las regiones del estado.	Infraestructura y equipamiento de seguridad y procuración de justicia, acceso a la justicia.		
	<b>Transversal de Pueblos Originarios</b>	Promover condiciones para la existencia de mayor seguridad y justicia para los pueblos indígenas y de grupos vulnerables.	Acceso a justicia de Pueblos Indígenas, defensa de la tierra, los territorios y recursos naturales.		
	<b>Transversal de Igualdad Sustantiva</b>	Incorporar la perspectiva de género y de derechos humanos en los procesos institucionales para el acceso y procuración de la justicia de la población.	Perspectiva de género en instrumentos normativos, violencia de género, discriminación.		
	<b>Transversal de Cuidado Ambiental y Atención al Cambio Climático</b>	Implementar mecanismos de coordinación interinstitucional donde se procure el acceso a un ambiente sano para el presente y las poblaciones futuras.	Contingencia ambiental, cuidado y preservación del medio ambiente, ordenamiento territorial.		

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Será importante que una vez identificada la contribución que se genera desde el municipio, se incorpore al PMD de forma gráfica (véase el esquema 14).

**Esquema 14.**  
Alineación a los  
Instrumentos  
Rectores



Fuente: Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla 2019-2024.

## m. Vinculación con la Agenda 2030

La Agenda 2030 es un plan de acción global en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz; está constituida por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que abordan tres dimensiones de desarrollo: social, económica y ambiental (véase la imagen 4).

Los ayuntamientos al ser las instancias de gobierno que tienen vinculación directa con la ciudadanía, les permite conocer de manera inmediata los principales retos que enfrenta la población, es en este sentido que tener un esquema de atención sostenible se vuelve fundamental para el desarrollo del municipio.

Sin embargo, dado que los ODS están vinculados fundamentalmente con derechos, la hoja de ruta para la contribución a la Agenda 2030 se debe orientar a dar atención a las principales problemáticas y necesidades de las y los poblanos, y a través de esto contribuir directamente a la consecución de los objetivos y metas planteadas en dicha Agenda.

**Imagen 4.**  
Objetivos de  
Desarrollo Sostenible



Fuente: Agenda 2030 México

#### Código QR 12



Por ello, es importante que los ayuntamientos tengan una visión a largo plazo en donde se procure el desarrollo del municipio sin comprometer los recursos futuros, de igual forma, resulta importante identificar la forma en que los objetivos, estrategias y líneas de acción contribuyen de forma directa a cada uno de los 17 ODS, esto a través de las metas específicas definidas en dicha agenda (**escanear QR 12**).

Cabe destacar que la planeación con enfoque de desarrollo sostenible debe incorporar una perspectiva de sostenibilidad, multidimensionalidad e inclusión, así como un enfoque territorial. En ese sentido, la planeación debe partir del reconocimiento del contexto local, así como de las prioridades y capacidades del propio municipio. El proceso de localización de la Agenda 2030 es piedra angular del desarrollo sostenible.

#### Código QR 13



Para mayor información sobre el proceso de incorporación del enfoque de desarrollo sostenible se ponen a disposición herramientas e instrumentos prácticos, tales como una matriz de alineación a través de la cual es posible identificar las metas de los ODS a las que se contribuye de manera específica con cada línea de acción del PMD, (**escanear QR 13**), y un manual desarrollado por el PNUD para la incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en Planes y Programas Públicos (**escanear QR 14**). Un aspecto importante para considerar en este proceso es que la Agenda 2030 de trasfondo tiene una vinculación transversal entre ODS, por lo que las acciones que lleve a cabo el ayuntamiento pueden tener contribución directa e indirecta a más de una meta y posiblemente a más de un ODS, en ese sentido será conveniente hacer un análisis del impacto que se busca generar con cada línea de acción.

#### Código QR 14



Con la finalidad de dar seguimiento a la contribución de la agenda 2030 mediante el PMD, se sugiere incorporar el enfoque de desarrollo sostenible en las instancias encargadas de la instrumentación de las acciones del PMD.

### Código QR 15



## n. Metodología de Marco Lógico

Las instituciones y los gobiernos requieren que las acciones contenidas en sus políticas de desarrollo sean claras y eficaces para que la instrumentación de acciones y la asignación de recursos atiendan directamente las necesidades prioritarias identificadas en la situación actual. Este sentido, para la definición de prioridades es conveniente utilizar metodologías como la del Marco Lógico (*escanear QR 15*); este es un instrumento de planeación y administración que aporta elementos que permite ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de la región y el municipio.

La aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML) se da desde la identificación de problemas y sus causas para después hacer la transición a la identificación de alternativas de solución, estos insumos finalmente derivarán en el diseño de la Matriz de Marco Lógico.

Para la identificación de problemas y alternativas de solución será importante llevar a cabo un análisis estructurado, tomando en cuenta los hallazgos de la situación actual del municipio para después incorporarlo a través de los siguientes elementos analíticos en un ejercicio participativo, involucrando a los actores más relevantes y que tengan dominio de los temas y problemáticas en el municipio.

## Pasos para la identificación de áreas de desarrollo a partir de la Metodología del Marco Lógico

### Paso 1. Definir los Ejes

*“Es la identificación de los grandes rubros que darán las directrices al municipio, sobre las que basarán las prioridades de gobierno.”*

La definición de ejes es el primer paso para comenzar el análisis, y esto se da a partir de la agrupación de los principales temas identificados en la situación actual, así como de las principales áreas de oportunidad identificadas en el proceso de campaña; esto resultará en grandes rubros temáticos, los cuales contendrán las prioridades de la Administración.

Tradicionalmente se seleccionan ejes o temáticas vinculadas a los principales elementos de desarrollo para el municipio, por ejemplo:

- Desarrollo Económico o Productivo
- Bienestar Social
- Seguridad Pública
- Gobierno
- Medio ambiente y sostenibilidad

Sin embargo, será importante considerar que existen temas que por su naturaleza son transversales con los demás ejes, como lo es el caso de la igualdad sustantiva, la atención a pueblos indígenas, niñas niños y adolescentes, cuidado al medio ambiente, entre otros; esto significa que existe una intersección entre prioridades a atender (*véase el esquema 15*). Por ejemplo, la definición de prioridades a través de acciones específicas que atiende el eje de desarrollo económico bajo un enfoque sostenible tomando en cuenta la incorporación de los pueblos indígenas.

**Esquema 15.**  
Transversalidad  
en los Ejes



*Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.*

## Paso 2. Análisis de Problemas

**“Es la identificación de lo que se considere como problema, determinando las causas y efectos que este genera.”**

Código QR 16



Una vez definidos los ejes, y para facilitar la definición de prioridades a partir de la situación actual, se comienza con la identificación del problema, las causas, subcausas y los efectos negativos; para lo cual se puede ocupar la siguiente herramienta (véase tabla 5).

**Tabla 5. Ejemplo 1. Ficha para la Identificación de Problemas, Causas y Efectos. (Escanear QR 16)**

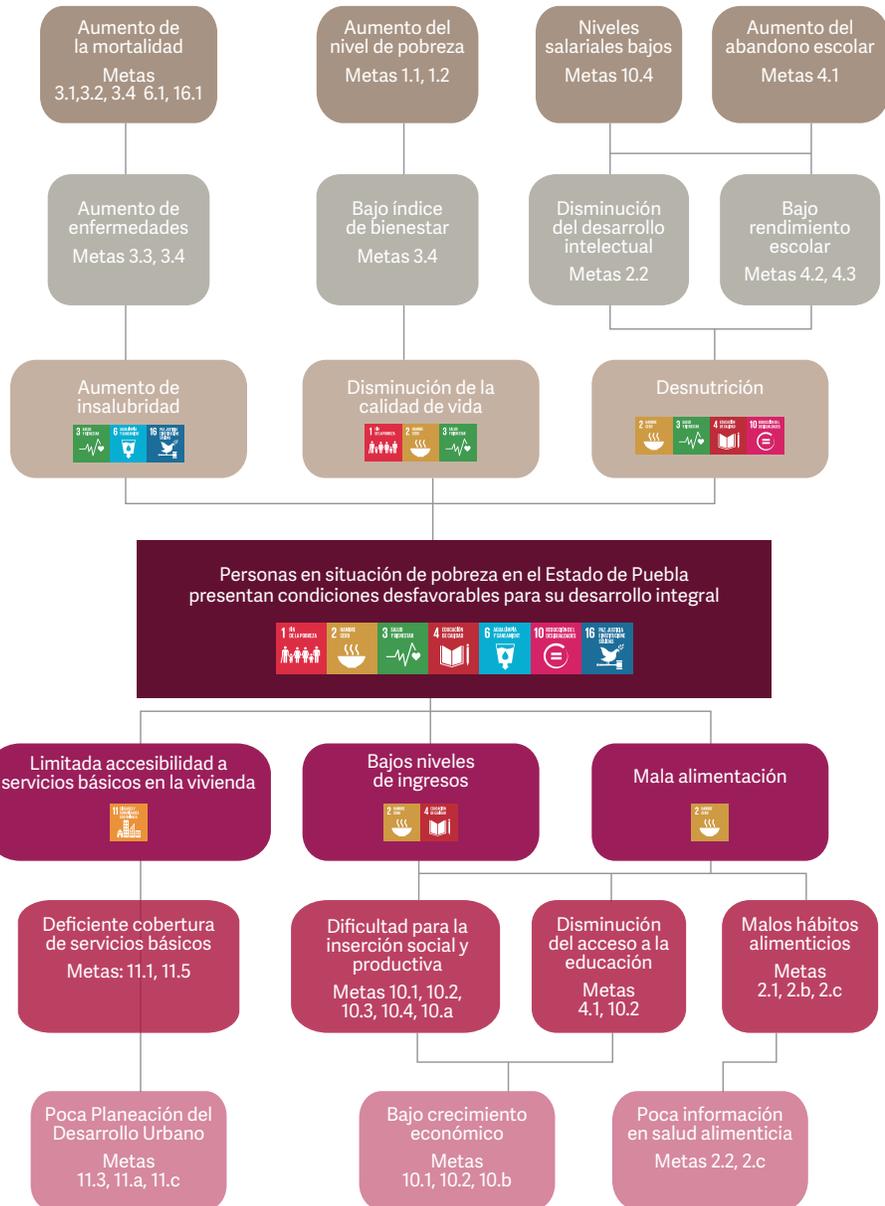
A) IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA			
1 De acuerdo a su marco normativo e institucional (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, Ley Orgánica Municipal) ¿Qué problemática se identifica que el ayuntamiento atiende o contribuye a resolver?			
Problemática (¿Quiénes son afectados, cuándo, dónde y con qué frecuencia?)			
Espacios precarios en la vivienda de personas en situación de pobreza.			
Las personas en situación de pobreza tienen un acceso limitado a servicios básicos en su vivienda			
Existen personas en situación de pobreza con bajo acceso a la alimentación.			
2 De acuerdo con las problemáticas planteadas, identifique la población o área de enfoque de cada una de ellas. ¿Qué población se atiende?			
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.			
Población o Área de enfoque	Referencia o características (Socioeconómicas, Territoriales, Étnica, etc.)	Fuente de información	
Personas en situación de pobreza en el estado de Puebla con carencias por calidad y espacios en sus viviendas.	Personas con carencia por calidad y espacios de la vivienda, como lo es piso de tierra en su vivienda, techos y muros de material endeble, así como hacinamiento (se tiene identificado por CONEVAL 744.70 mil personas en el estado de Puebla).	Anexo Estadístico Puebla 2018 CONEVAL. Disponible en: <a href="https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx">https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx</a>	
Personas en situación de pobreza en el estado de Puebla con insuficiencia de servicios básicos.	- 17 millones de personas tienen carencia por el acceso a servicios básicos en la vivienda como lo es el agua, drenaje y electricidad.	Anexo Estadístico Puebla 2018 CONEVAL. Disponible en: <a href="https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx">https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx</a>	
Personas en situación de pobreza en el estado de Puebla tienen bajo acceso a una alimentación nutritiva y de calidad.	- 13 millones de personas tienen carencia por el acceso a la alimentación.	Anexo Estadístico Puebla 2018 CONEVAL. Disponible en: <a href="https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx">https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/Pobreza_2018.aspx</a>	
3 Identificación del problema central entendiéndolo como aquella situación que representa una gran necesidad o dificultad para la sociedad y que amerita ser resuelta (no es falta de solución o la ausencia de un bien o servicio).			
Población o Área de Enfoque	Problema		
Personas en situación de pobreza en el estado de Puebla con carencias sociales.	Condiciones desfavorables para el desarrollo integral de las personas		
Redacción del Problema central (Población o Área de enfoque + Problema)			
Personas en situación de pobreza en el Estado de Puebla presentan condiciones desfavorables para su desarrollo integral			
B) PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN (Las respuestas permiten verificar que el problema está correctamente identificado y descrito)			
4 ¿El problema central identificado se redacta como la falta de solución o la ausencia de un bien o servicio?	No <input type="checkbox"/> Pasar al numeral 5		
5 ¿El problema central identificado se encuentra redactado en estado negativo?	Si <input type="checkbox"/> Pasar al inciso C		
C) IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS			
CAUSAS (Adjetivo en negativo + Complemento)		EFECTOS O CONSECUENCIAS (Afectación + Adjetivo en negativo + Complemento)	
Núm.	Descripción	Descripción	Descripción
Causas secundarias (Máx. dos)		Efectos secundarios (Máx. dos)	
1	Limitada accesibilidad a servicios básicos en la vivienda	Deficiente cobertura de servicios básicos	Poca Planeación del Desarrollo Urbano
		Aumento de insalubridad	Aumento de enfermedades
		Aumento de la mortalidad	
2	Bajos niveles de ingreso	Dificultad para la inserción social y productiva	Bajo crecimiento económico
		Disminución de la calidad y esperanza de vida	Bajo índice de bienestar
		Aumento del nivel de pobreza	
3	Mala alimentación	Disminución del acceso a la educación	Desnutrición
		Disminución del desarrollo intelectual	Niveles salariales bajos
4		Malos hábitos alimenticios	Poca información en salud alimenticia
		Bajo rendimiento escolar	Aumento del abandono escolar

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Para facilitar el entendimiento de esta herramienta es recomendable construir el árbol de problemas, es decir, representar gráficamente el problema identificado en el centro, del cual desprenderán hacia arriba los efectos que se generan en el municipio como consecuencias negativas, y hacia abajo se plantean las causas que se asocian al origen del problema.

Una vez determinados todos los elementos, se tendrá de manera gráfica una figura que se asemeja a un árbol, en el que las raíces son las causas y las ramas son los efectos (*véase el esquema 16*).

**Esquema 16.**  
Árbol de Problemas.  
(Escanear QR 17)



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

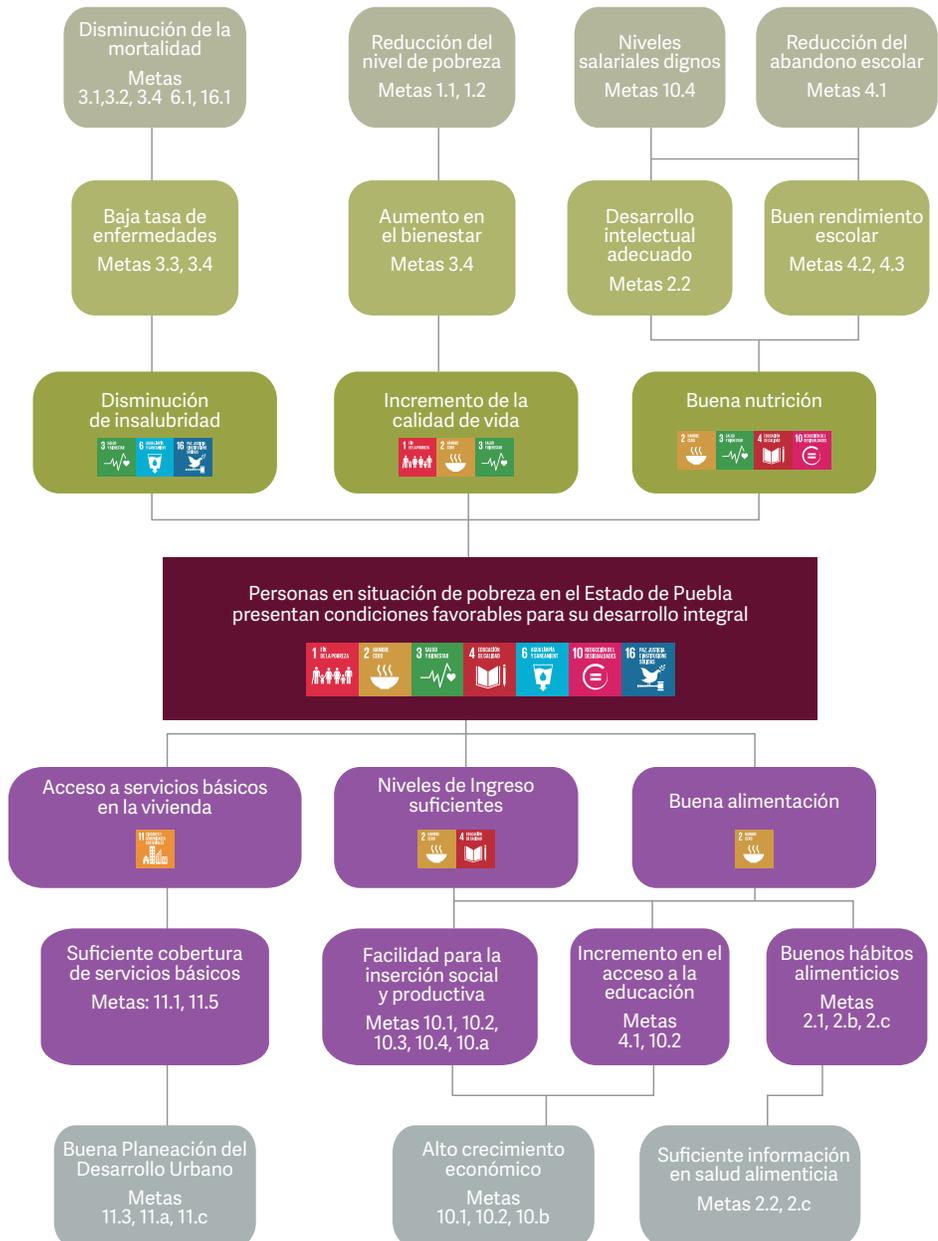
**“La correcta identificación de las causas del problema incrementa las probabilidades de seleccionar soluciones idóneas.”**

### Paso 3. Análisis de Objetivos

**“Es identificar la situación futura a la que se busca llegar una vez que las problemáticas sean atendidas.”**

Una vez identificado el problema, las causas y los efectos que este genera, será necesario construir el árbol de objetivos, es decir, realizar la conversión del problema central a una situación positiva, lo cual permitirá reflejar el objetivo central del mismo modo, las causas deberán ser transformadas a positivas, lo cual dará pie a la identificación de acciones y los medios para resolver el problema. Por su parte, los efectos negativos identificados en el árbol de problemas, deben presentarse como fines o efectos positivos en el árbol de objetivos (*véase el esquema 17*).

**Esquema 17.**  
Árbol de Objetivos.  
(Escanear QR 18)



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

El árbol de objetivos debe incorporar un enfoque orientado a resultados de desarrollo, planteando soluciones sostenibles y pertinentes de acuerdo al contexto y a las capacidades del municipio, más allá de los medios para su operación. Además, este instrumento debe reflejar el enfoque de derechos humanos, género e integralidad del desarrollo.

#### ● **Paso 4. Identificación de Alternativas de Solución**

***“Es la identificación de medios, recursos o acciones que atienden las causas con los cuales se puede eliminar el problema”***

Con el análisis de alternativas identificamos las opciones o conjunto de medios que pueden significar los objetivos, estrategias y líneas de acción para dar solución a la situación problemática.

Una vez identificado el objetivo, las causas y efectos positivos, se podrá comenzar a definir las prioridades a atender en el municipio. Este ejercicio se debe hacer de forma objetiva tomando en cuenta la información resultante del análisis de la situación actual, lo cual implica elaborar uno o varios árboles de problemas y objetivos por cada una de las grandes temáticas o ejes que se hayan definido para la construcción del plan.

El análisis de alternativas deberá establecer claramente los criterios a considerar (por ejemplo, la sostenibilidad social, ambiental, financiera, tecnológica o institucional) y la ponderación de cada uno de los elementos a valorar.

#### ● **o. Estructura del Plan**

La estructura es el apartado medular del PMD, a través de la cual se plasman los ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción que se instrumentarán durante la Administración (***véase el esquema 18***), esta estructura es básicamente la ruta para atender las problemáticas y las prioridades identificadas, por lo que será importante que se desarrollen de forma ordenada y estructurada, plasmando los grandes rubros prioritarios como los ejes, así como definir la forma de atenderlas. Esto ayudará al Ayuntamiento a tener una visión de lo que se plantea alcanzar.

## Esquema 18. Estructura del PMD



La definición de la estructura se da bajo un análisis de prioridades, tomando en cuenta la situación actual y las proyecciones a futuro del municipio, los resultados de la participación ciudadana, así como las propuestas derivadas de las mesas de reflexión; esto ayudará a identificar de forma clara las directrices en las que se deberán enfocar los esfuerzos y que estos respondan a las necesidades del municipio.

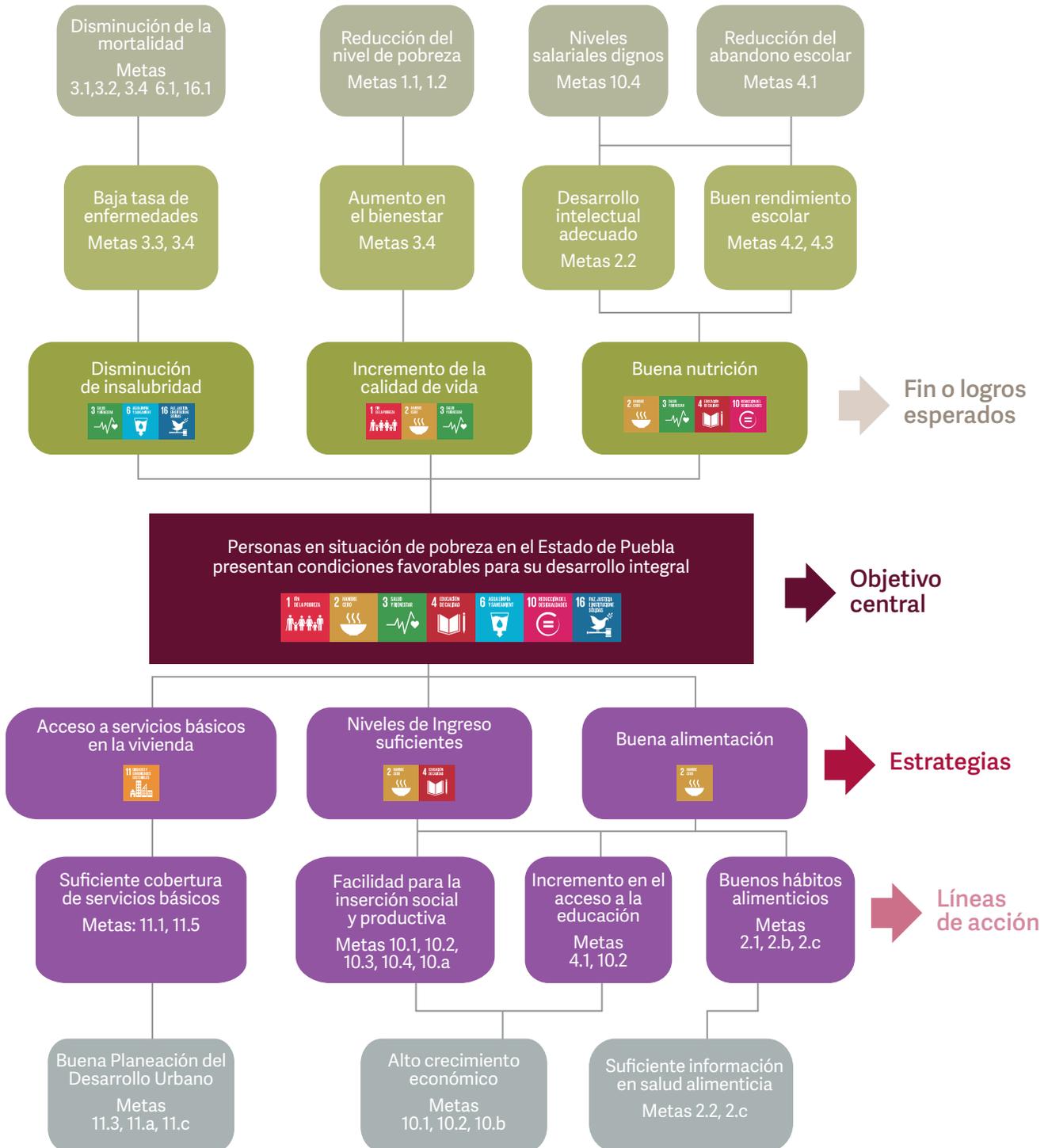
Todo el esfuerzo de planeación se debe ver traducido en acciones de gobierno para atender las necesidades del municipio en un mediano y largo plazo mediante el establecimiento de ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción.

En este sentido, las prioridades del gobierno municipal están fundamentadas en el planteamiento del diagnóstico, y los hallazgos derivados de la identificación de necesidades ya que a partir de estos insumos se formulan los elementos para definir el rumbo del municipio, plasmándolo en un documento que contiene las aspiraciones del gobierno.

Para la formulación de los objetivos, estrategias y líneas de acción de cada eje, se deben tener claras las prioridades o grandes retos identificados en el diagnóstico y los árboles de objetivos (*véase el esquema 19*), por lo que se recomienda realizar las siguientes fases:

1. Identificar el objetivo central. Se retoma como uno de los objetivos del eje o temática
2. Establecer las estrategias. Se retoman de las causas directas
3. Plantear las líneas de acción específicas. Se derivan de las causas secundarias

**Esquema 19.**  
Transición del  
Árbol de Objetivos  
a Prioridades  
Municipales



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Para lo anterior, como apoyo para determinar la definición de prioridades se pone a disposición una herramienta que facilitará la identificación de los objetivos, estrategias y líneas de acción. Esta matriz integra de forma estructurada las prioridades que derivan del árbol de objetivos (véase tabla 6).

**Tabla 6.**  
Ejemplo 2.  
Identificación de  
Objetivos, Estrategias  
y Líneas de Acción.  
(Escanear QR 19)



**En este formato se registra por cada uno de los Ejes los medios directos e indirectos determinados en el análisis de cada árbol de objetivos.**

**EJE 1**

Desarrollo social

Objetivo central:

Personas en situación de pobreza en el Estado de Puebla presentan condiciones favorables para su desarrollo integral

Causas Directas		Causas Secundarias
1	Acceso a servicios básicos en la vivienda	Suficiente cobertura de servicios básicos
2	Acceso a servicios básicos en la vivienda	Buena Planeación del Desarrollo Urbano
3	Nivel de ingresos suficientes	Facilidad para la inserción social y productiva
4	Nivel de ingresos suficientes	Incremento en el acceso a la educación
5	Nivel de ingresos suficientes	Alto crecimiento económico
6	Buena alimentación	Buenos hábitos alimenticios
7	Buena alimentación	Suficiente información en la salud alimenticia

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Para determinar la estructura del PMD es necesario retomar lo establecido en el árbol de objetivos, donde el objetivo deriva del objetivo central, las estrategias de los medios directos y las líneas de acción de los medios indirectos, esto implica adecuar la redacción de los elementos del árbol de objetivos y así obtener la ruta de acción que dictará el rumbo del municipio (véase tabla 7).

**Tabla 7.**  
Ejemplo 3.  
Formulación de  
Objetivos, Estrategias  
y Líneas de Acción  
(Escanear QR 20)



En este formato por cada uno de los Ejes que se hayan definido se debe empezar a organizar la información de tal forma que se redacta el objetivo, las estrategias y líneas de acción con base en los medios directos e indirectos determinados en el árbol de objetivos y capturados en formato de identificación de objetivos, estrategias y líneas de acción QR19.			
EJE			
Desarrollo social			
Objetivo	Mejorar las condiciones sociales de las personas en situación de pobreza en el Estado de Puebla		
Estrategias		Líneas de Acción	
1	<b>Incrementar el acceso a servicios básicos en la vivienda dentro de las localidades del Estado para el bienestar social.</b>	1	Incrementar la cobertura de servicios básicos para una vida digna
		2	Generar esquemas de desarrollo urbano inclusivos para reducir las brechas sociales.
2	<b>Desarrollar entornos que propicien la generación de ingresos para el bienestar social.</b>	1	Impulsar esquemas que promuevan la inserción social y productiva de las personas en situación de pobreza.
		2	Fortalecer las capacidades técnicas y profesionales de la población para propiciar la incorporación a los sectores productivos.
		3	Impulsar encadenamientos productivos que propicien desarrollo y crecimiento económico.
3	<b>Instrumentar mecanismos para una buena alimentación de la ciudadanía.</b>	1	Desarrollar mecanismos que fomenten una educación alimenticia sana y nutritiva.
		2	Impulsar esquemas que fomenten mejores hábitos alimenticios.
		3	Impulsar estrategias de información en materia de salud alimentaria.

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

### Código QR 21



Por último, con la finalidad de integrar en un documento los objetivos, estrategias y líneas de acción que contiene la estructura de los ejes del PMD, se pone a disposición una herramienta que contiene un formato de matriz que permitirá vincular el árbol de objetivos con la estructura del programa, organizar la información de la estructura final, así como validar mediante preguntas específicas la pertinencia de los objetivos, estrategias y líneas de acción (*escanear QR 21*).

Cabe destacar que en la construcción de los objetivos, estrategias y líneas de acción se debe incorporar una visión orientada a resultados sostenibles, de integralidad y centrada en las personas.

---

## p. Selección de Indicadores y Definición de Metas

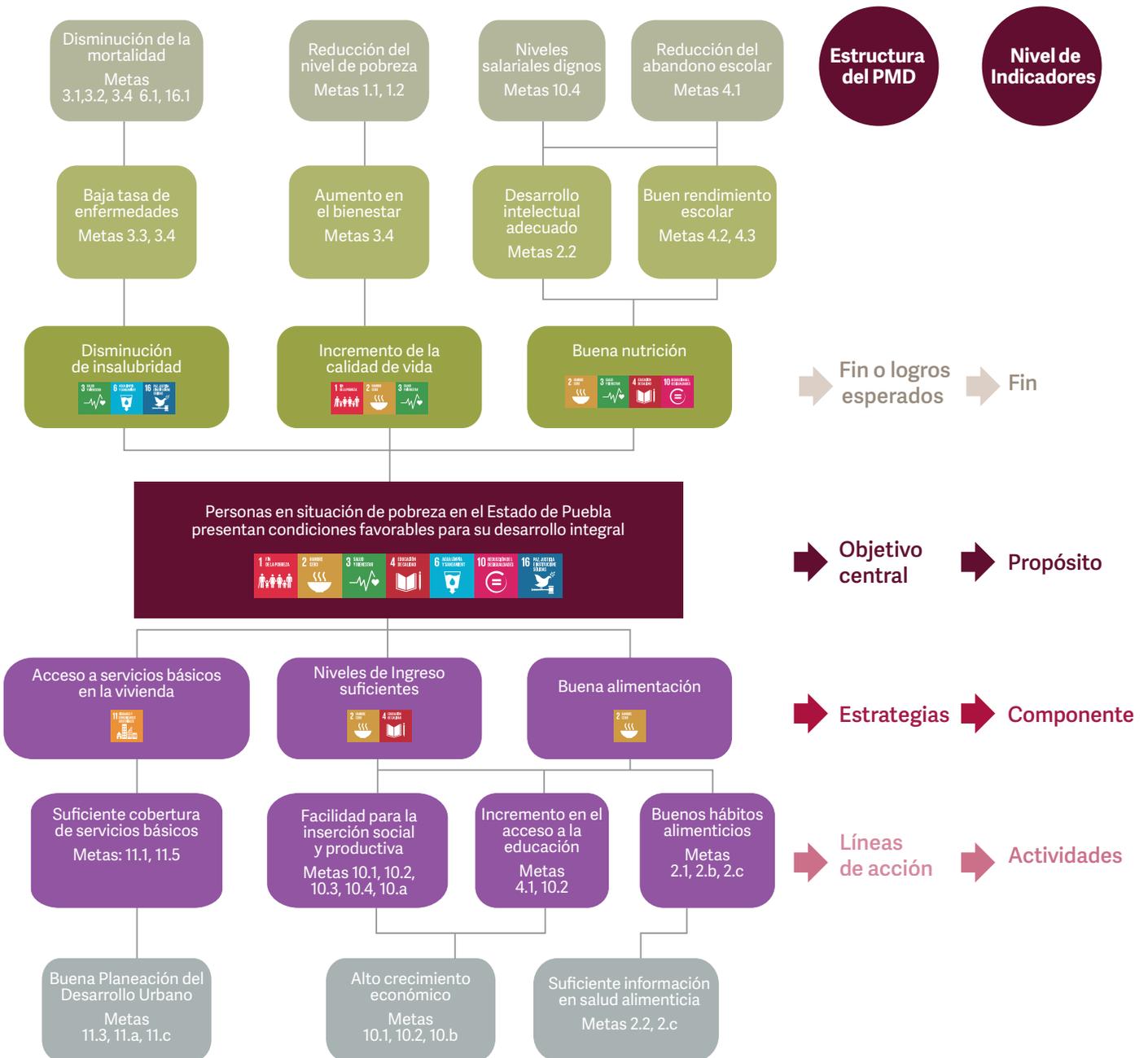
### Código QR 22



Adicionalmente como parte del proceso de planeación es necesario incorporar indicadores, los cuales son el instrumento que nos permitirá medir de manera sencilla y fiable el logro de los resultados de los objetivos establecidos en el PMD, esto mediante procedimientos que se alimentarán de las evidencias cuantitativas y cualitativas generadas en el periodo de la Administración, estimando metas a alcanzar que posteriormente serán monitoreadas y evaluadas (*escanear QR 22*).

En este sentido, en la cadena lógica se encuentra el nivel de indicadores vinculados a la estructura definida para el PMD, en donde se deberán identificar los indicadores que midan el impacto que se genera en la ciudadanía, lo cual representa los logros que se pretenden alcanzar al final de la Administración, es por eso que los indicadores del PMD deberán ser aquellos que midan los logros esperados, es decir los de nivel fin (*véase el esquema 20*).

**Esquema 20.**  
**Nivel de Indicadores**  
**Derivado de la MML**



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

Para ello es necesario analizar el *Esquema 19*. Transición del Árbol de Objetivos a Prioridades Municipales para construir la Matriz de Nivel de indicadores derivado de la MML, es decir la ordenación de los niveles, por lo que se recomienda realizar lo siguiente:

**A) Identificar el Fin**, que se toma del Fin o los logros esperados, que para la selección de indicadores será el nivel más alto.

**Fin:** Indicadores que permiten identificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el Plan Municipal de Desarrollo.

**B) Identificar el Propósito**, que es el Objetivo Central.

**Propósito:** Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo.

**C) Identificar el Componente**, que será retomado de las estrategias.

**D) Componente:** Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios.

**E) Identificar las Actividades**, que son obtenidas de las líneas de acción.

**Actividades:** Indicadores que permiten verificar la gestión de las actividades específicas del Plan Municipal de Desarrollo.

En función del nivel, se deberá de optar por indicadores de resultados, procesos o productos, que midan aspectos del desempeño (eficiencia, calidad, eficacia o economía).

## Elementos básicos de un indicador

Los indicadores deben contener una serie de elementos mínimos para que estos reflejen de manera clara la situación actual y el rumbo que estarán alcanzando al final de la Administración; a través de fichas técnicas se plasma la descripción de las características básicas de un indicador y ayuda a mostrar de una forma comprensible la información necesaria a considerar, además de que da a conocer el método de cálculo.

Para elaborar una ficha técnica es necesario que el indicador contenga los siguientes elementos:

- 1. Nombre del Indicador.** Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.
- 2. Descripción del Indicador.** Es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del Indicador
- 3. Frecuencia de Medición.** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
- 4. Metodología de cálculo.** Es la expresión matemática que describe el método de cálculo del indicador, la fórmula y la descripción de las variables que componen al indicador.
- 5. Unidad de Medida.** Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.
- 6. Línea de base.** Se refiere al dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas (**escanear QR 23**).
- 7. Metas.** Establece el valor esperado del indicador en un periodo de tiempo determinado, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.
- 8. Fuente.** Dependencia, Institución o elaboración propia
- 9. Cobertura Geográfica.** Puede ser Nacional, Estatal o Municipal
- 10. Sentido.** Se establece hacia dónde va el indicador, por ejemplo: si el sentido es aumentar entonces más es mejor; si el sentido es disminuir menor es mejor.

### Código QR 23



A continuación, se muestra un ejemplo de los componentes básicos de un indicador (**véase la tabla 8**).

**Tabla 8.**  
Ejemplo de Indicador.  
(Escanear QR 24)



Elementos para la Ficha básica del Indicador	Ejemplo
Nombre del Indicador	Porcentaje de personas en situación de pobreza en municipios indígenas.
Descripción del Indicador	Contabiliza el porcentaje de personas de municipios considerados como indígenas que se encuentran en situación de pobreza, ya que tiene al menos una carencia social y su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias.
Frecuencia de Medición	Quinquenal
Metodología de cálculo	(Personas en situación de pobreza en municipios catalogados como indígenas/ Población total de los municipios catalogados como indígenas) *100
Unidad de Medida	Porcentaje
Línea de base	Año: 2015 81.08
Metas	Año: 2024 74.10
Fuente	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), Medición de la pobreza municipal, 2015.
Cobertura Geográfica	Estatil
Sentido	Menor es mejor

Fuente: Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla 2019-2024.

Otra de las características a considerar para seleccionar un Indicador, es que se debe elaborar una lista de posibles indicadores, los cuales deben ser objeto de una validación técnica que permita seleccionar los mejores, existen varias metodologías a partir de preguntas que permiten identificar cuellos de botella que dificulten el uso del indicador.

Una de las herramientas más utilizada es la metodología CREMA desarrollada por el Banco Mundial, la cual realiza este filtro en cinco criterios:

- CLARO- preciso e inequívoco
- RELEVANTE- apropiado al tema en cuestión
- ECONÓMICO- disponible a un costo razonable
- MEDIBLE- abierto a validación independiente
- ADECUADO- ofrece una base suficiente para estimar el desempeño

### Código QR 25



Adicionalmente, para el proceso de selección de indicadores, como herramienta de ayuda, se tiene el portal del Sistema Estatal de Información del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla (CEIGEP), en el cual se encuentra una serie de indicadores de los que se podrán seleccionar aquellos que mejor se adecuen a la medición de los resultados y logros de la administración a través del PMD (**escanear QR 25**).

El tipo de indicadores que se deben plasmar en el PMD son de carácter estratégico para poder medir los cambios de acuerdo con los ejes prioritarios, en el mismo sentido, para cada indicador se tendrá que establecer una meta con la que se visualizan al final de la Administración que permita orientar los esfuerzos del Ayuntamiento, además de evidenciar el cambio que se busca generar. Es por eso que los indicadores deben incluir una serie de elementos mínimos, a fin de identificar cómo y qué mide, de donde parte y hacia donde se busca llegar.

La desagregación de los indicadores por categorías relevantes (territoriales o poblacionales) es un elemento indispensable para un adecuado seguimiento y para la incorporación de mejoras en los instrumentos de política pública, a fin de cerrar brechas de desarrollo.

## Definición de Metas

Las metas son los resultados que se espera que ocurran una vez finalizado el periodo de la Administración, en ese sentido se indican los atributos específicos que se quieren lograr o conseguir mediante la intervención del PMD. Estos atributos pueden ser la cantidad, tiempo, lugar y calidad que se reflejan en la definición de los distintos objetivos en el resumen narrativo.

### Código QR 26



Para la definición de las metas es necesario partir de la estimación objetiva de la línea base del indicador, a la cual se añade un nivel esperado de mejoría a lograr en un periodo determinado. Para ello es necesario tomar en cuenta las limitaciones y capacidades con las que cuenta el Ayuntamiento. Con base en ello se realiza una estimación objetiva y realista de los efectos que se lograrán con el PMD, para ello se pone a disposición una herramienta para la definición de metas (**escanear QR 26**).

---

## q. Programas, Responsables y Plazos de Ejecución

En este apartado se identifican los programas que conjuntan las acciones previstas por el Ayuntamiento para ser realizadas durante su gobierno, para lo cual, se elaboran los programas específicos encaminados a organizar y controlar de mejor manera el uso y aplicación de los recursos humanos y financieros conforme a los términos de la presupuestación basada en resultados. Para la definición de los programas se deberá tomar en cuenta los ejes, objetivos y metas del PMD y se deberá indicar la institución municipal que será la encargada de ejecutar o de apoyar las obras y servicios programados; así mismo, será la responsable de la elaboración de los estudios preliminares, la ejecución, la supervisión, el control y la evaluación de las acciones programadas.

Dichos programas, derivados de la planeación, se encuentran dentro del marco normativo de la programación y presupuestación del gasto público, contenido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, así como lo conducente a la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Este apartado es de utilidad para que los Ayuntamientos estructuren de manera ordenada las acciones, los fondos de financiamiento, los tiempos de ejecución, las metas, los indicadores y las áreas responsables de su cumplimiento.

---

## r. Lineamientos de Política Global, Sectorial y Regional

En este apartado se incorporan los lineamientos de política global, sectorial y regional que dan una guía para orientar las acciones a ejecutar por la Administración, las cuales deben ser congruentes con la situación actual del municipio, además de estar en sintonía con los instrumentos de planeación nacional y estatal (PND, PED), así como con las políticas internacionales en las que el país tiene participación y acuerdos de cooperación como lo son los ODS de la Agenda 2030 (*véase la tabla 9*).

La intención de incorporar lineamientos de política global, sectorial y regional es actuar bajo un mismo marco de referencia con el propósito de potenciar el desarrollo equilibrado de los municipios y regiones del estado.

**Tabla 9.**  
Ejemplos de  
Lineamientos de  
Política Según Tipo

<b>Global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda 2030 ONU (Política Social, Económica y Ambiental)</li> <li>• Acuerdo de París (Política Ambiental y Cambio Climático)</li> <li>• Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (agrícola, pesquero y forestal; la agricultura familiar)</li> <li>• Organización Mundial de la Salud</li> </ul>
<b>Sectorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernabilidad y Cultura de la Legalidad</li> <li>• Seguridad Pública</li> <li>• Desarrollo Rural</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Desarrollo Económico</li> <li>• Turismo</li> <li>• Movilidad y Transportes</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Cultura</li> </ul>
<b>Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Pública, Justicia y Estado de Derecho</li> <li>• Recuperación del Campo Poblano</li> <li>• Desarrollo Económico para Todas y Todos</li> <li>• Disminución de las Desigualdades</li> <li>• Gobierno Democrático, Innovador y Transparente</li> <li>• Enfoques Transversales</li> </ul>

Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.

## s. Referencias

En todo el documento es importante incorporar las fuentes de información consultadas, mismas que se pueden enunciar en el texto, a pie de página, o bien tener un apartado específico a modo de bibliografía, lo cual da sustento a la información utilizada para la elaboración del PMD.

# 4.

# Seguimiento y Evaluación al PMD

La definición de indicadores y metas para cada uno de los objetivos en el proceso de planeación permite plasmar los elementos a través de los cuales se podrá medir el desarrollo en el municipio, esto quiere decir que son los elementos que permitirán dar seguimiento al avance en los temas que el ayuntamiento consideró como prioritarios, es por eso que los indicadores deberán ser de tipo estratégicos y de esa forma reflejar los resultados alcanzados.

Si bien el seguimiento al PMD dará un panorama del avance en los objetivos establecidos, un elemento clave a tomar en cuenta es la evaluación, la cual se orienta a identificar áreas de oportunidad que les permita tomar decisiones de forma acertada y sustentadas en evidencia real, por lo que, para propiciar un mejor desarrollo en el municipio, es necesario medir los avances alcanzados de forma periódica.

## Código QR 27



Para el proceso de seguimiento y evaluación, se pone a su disposición el siguiente documento (*escanear QR 27*):

Fuente	Descripción
Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del PNUD.	Ofrece una guía para la planificación, el seguimiento y la evaluación en el contexto del plan estratégico.

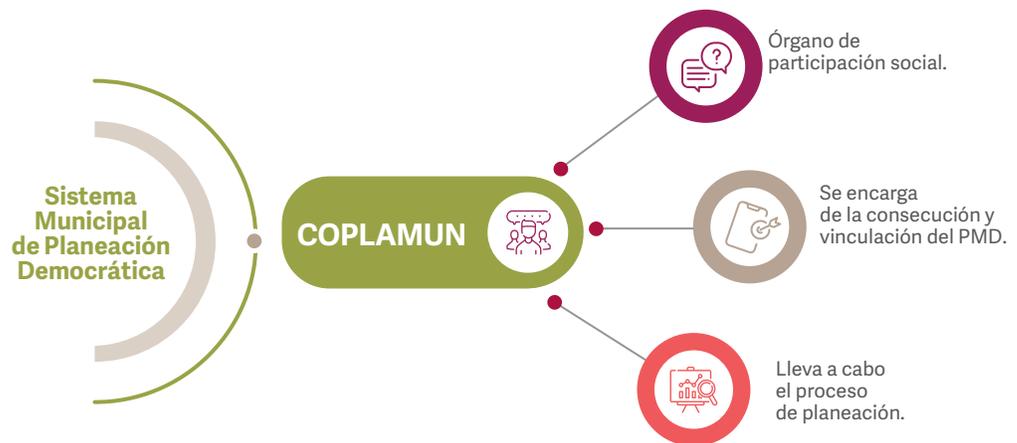
De acuerdo con la Ley Orgánica Municipal, la vigilancia y evaluación del PMD son atribuciones de los Ayuntamientos, por lo que para facilitar estos procesos es conveniente designar un área encargada para tal propósito, lo anterior de acuerdo con las capacidades institucionales de cada municipio; asimismo, es conveniente definir la metodología y los procedimientos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del PMD, de tal manera que existan actividades específicas y estandarizadas.

Tomando en cuenta que el periodo comprendido para las administraciones municipales es de 3 años, el PMD es considerado con un instrumento de planeación con visión a corto plazo, por lo que se refuerza la necesidad de darle seguimiento de forma periódica y llevar a cabo el proceso de evaluación de forma anual.

Aunado a lo anterior, es importante considerar que dentro del esquema de seguimiento y evaluación se incorpore a la ciudadanía bajo un enfoque participativo, al respecto, tanto en la Ley Orgánica Municipal como en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, establecen que una de las atribuciones de los Ayuntamientos es la de instituir a los órganos de planeación municipal para determinar los mecanismos para su funcionamiento, así como el establecimiento de sistemas continuos de control, seguimiento y evaluación del PMD.

Bajo este contexto, destaca la figura del Consejo de Planeación Municipal (COPLAMUN), el cual juega un papel fundamental en la definición de prioridades, pero también es la instancia ideal para el seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación (*véase el esquema 21*).

**Esquema 21.**  
Consejo de Planeación Municipal



Fuente: SPF. Subsecretaría de Planeación.



Para dar mejores resultados en la Gestión Pública, es importante generar instrumentos orientados a analizar el avance de los PMD, tanto de objetivos, como de los indicadores y metas establecidas. Con los resultados obtenidos de la evaluación al PMD es posible conocer las áreas de oportunidad que se tienen e intervenir de forma oportuna. La toma de decisiones fundamentada en evidencia, aparte de orientar el esfuerzo a generar un impacto real, también brinda elementos que permitan rediseñar y replantar acciones en caso de ser necesario.

El seguimiento al PMD se puede realizar desde dos vertientes diferentes, por un lado, desde lo administrativo, con el fin de analizar los avances logrados a través del Informe de Gobierno, y por otro lado, a través de los órganos de planeación, como se mencionó con anterioridad, lo cual implica implementar una metodología orientada a verificar de manera periódica los resultados obtenidos, el cumplimiento de las metas planteadas, vinculadas a indicadores, impulsando en todo momento la participación ciudadana.

En el informe anual que rinda la presidenta o el presidente municipal podrá informar no solo sobre el avance financiero de la Hacienda Pública municipal, el avance de programas y obras sino también de los resultados alcanzados, así como el avance respecto a los objetivos establecidos en el PMD.

Contar con instrumentos de planeación elaborados bajo un esquema metodológico permitirá orientar el esfuerzo institucional para que las acciones que lleve a cabo el Ayuntamiento tenga un impacto en favor de la ciudadanía, lo cual se tendrá que ver reflejado en la mejora de las condiciones de vida de las personas, pero para que esto pase, es necesario contar con un esquema integral para atender el PMD, desde la elaboración hasta el seguimiento y evaluación, todo esto con la finalidad de contar con elementos de información que permitan tomar las mejores decisiones bajo un enfoque participativo.

# Conclusión

Contar con instrumentos de planeación elaborados bajo un esquema metodológico permitirá orientar el esfuerzo institucional para que las acciones que lleve a cabo el Ayuntamiento tenga un impacto en favor de la ciudadanía, lo cual se tendrá que ver reflejado en la mejora de las condiciones de vida de las personas, pero para que esto pase, es necesario contar con un esquema integral para atender el PMD, desde la elaboración hasta el seguimiento y evaluación, todo esto con la finalidad de contar con elementos de información que permitan tomar las mejores decisiones bajo un enfoque participativo.

La presente guía se elaboró para apoyar a los Ayuntamientos en la identificación y definición de prioridades a atender en sus municipios, abordando los principales retos de manera estratégica a fin de disminuir las brechas de desigualdad, cubrir las necesidades prioritarias de la población de forma sostenible y así contribuir al desarrollo equilibrado de las regiones y por consecuente del estado de Puebla.

La integración de la información contenida derivó de un proceso interinstitucional, en donde se contó con la participación de las Secretarías de Planeación y Finanzas, la Secretaría de Igualdad Sustantiva, la Secretaría de la Función Pública, la Secretaría de Gobernación a través del Consejo Estatal de Población (COESPO) y del Instituto Poblano de los Pueblos Indígenas. A través de este esquema de sinergia se brindará apoyo técnico en todo momento a los municipios que así lo requieran para la integración de sus respectivos Planes Municipales de Desarrollo.

De esta forma, se reafirma el compromiso del Gobierno del Estado para generar desarrollo en cada una de las regiones a fin de no dejar a nadie afuera, no dejar a nadie atrás.

# Contacto

● **Subsecretaría de Planeación,**  
*Secretaría de Planeación y Finanzas*  
22 22 29 70 00 ext. 7137  
subseplaneación@puebla.gob.mx

**Dirección de Planeación y Desarrollo**  
*Subsecretaría de Planeación*  
*Secretaría de Planeación y Finanzas*  
22 22 29 70 00 ext. 7139  
planeación@puebla.gob.mx

**Consejo Estatal de Población del Estado de Puebla**  
22 22 40 70 34, 11 11 40 17 05, 22 22 40 71 07  
<http://www.coespo.pue.gob.mx>

**Secretaría de Igualdad Sustantiva**  
22 23 03 48 00 Ext. 3227 y 3228  
<http://sis.puebla.gob.mx/>

**Instituto Poblano de los Pueblos Indígenas**  
22 22 34 18 03  
<http://ippi.puebla.gob.mx/es/>  
ippi.informes@puebla.gob.mx



**Gobierno de Puebla**  
*Hacer historia. Hacer futuro.*



Secretaría de  
Planeación y Finanzas



Secretaría  
de Gobernación



Secretaría de  
Igualdad Sustantiva



Instituto Poblano de  
los Pueblos Indígenas



Secretaría de la  
Función Pública