

Manual para la Elaboración de Planes a Mediano Plazo

OCTUBRE 2015



**Ciudad
de Progreso**

Manual para la Elaboración de Planes a Mediano Plazo

Clave: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015

<p>Luis Fernando Graham Volver</p>  <p>Coordinador General del Instituto Municipal de Planeación</p>	<p>Adrián Velázquez Luna</p>  <p>Director de Planeación Estratégica</p>
<p>Rodolfo Sánchez Corro</p>  <p>Contralor Municipal</p>	

Aprobado el quince de octubre de dos mil quince con fundamento en los artículos 169 fracciones VII y IX de la Ley Orgánica Municipal; 59 fracción XIX del Reglamento Interior del Instituto Municipal de Planeación; y 12 fracción VI del Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

 IMPLAN <small>INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA</small>	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1. Disposiciones Generales	5
1.1 Objetivo General	5
1.2. Objetivos Específicos	5
1.3 Marco conceptual	5
Capítulo 2. Marco jurídico.....	8
2.1. Consideraciones legales en el ámbito federal, estatal y municipal	8
2.2. Leyes en el ámbito federal	8
2.3. Leyes en el ámbito estatal	9
2.4. Leyes en el ámbito municipal.....	9
2.5. Principales funciones y responsabilidades	11
Capítulo 3. Elaboración de los Planes de Mediano Plazo (Plan Municipal de Desarrollo).....	13
3.1. Etapas de elaboración	14
3.2. Estrategias para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo	15
3.3. Fases de la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo	16
3.4. Análisis de problemas.....	18
3.5. Integración del Plan Municipal de Desarrollo	19
3.7. Instrumentación y Evaluación	22
3.8. Ficha técnica de indicadores	24
3.10. Impresión, presentación, publicación y difusión del Plan Municipal de Desarrollo	28
Capítulo 4. Evaluación del Cumplimiento	29
Capítulo 5. Metodología para la actualización de los Planes de Mediano Plazo	30
5.1. Revisión de los Planes de Mediano Plazo	32
5.2. Análisis del cumplimiento y/o avance de los Planes de Mediano Plazo	33
5.3. Análisis de factibilidad de acciones no realizadas	33
5.4. Presentación ante los Consejos Ciudadanos.....	33
5.5. Actualización y publicación de los documentos de Mediano Plazo.....	35

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación establece, por un lado, un puente lógico entre idea de ciudad, prospectiva y estrategia. Por otro lado, vincula estrategias y acciones con recursos presupuestales y plazos de ejecución.

La planeación estratégica es sin duda una herramienta fundamental en nuestros tiempos y como parte de una organización inteligente, la administración pública municipal exige que el trabajo sea desempeñado con principios de calidad.

Administrar estratégicamente los recursos determinará los límites dentro de los cuales se desarrollará el quehacer gubernamental y será el marco que servirá de guía para la toma de decisiones.

El Ayuntamiento, en el marco del Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional debe establecer estrategias en el Plan Municipal de Desarrollo que estén ligadas a los programas, proyectos y compromisos adquiridos en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y en los Planes Estratégicos de largo plazo, que por sus características impacten de forma directa en el Municipio. Asimismo deberá considerar programas estatales y federales que tengan un impacto directo o indirecto en el desarrollo del Municipio para buscar la coincidencia de financiamiento y fortalecer así la estrategia de atención.

El Ayuntamiento, tiene la facultad de establecer los acuerdos y/o convenios de colaboración que correspondan para cumplir con los objetivos, estrategias y líneas de acción derivados de los Planes Estratégicos, Regionales, Estatal y Nacional de Desarrollo, en lo correspondiente al Municipio, y promover cuanto estime conveniente para el progreso social de éste.

La planeación es el más significativo ámbito de decisión del Municipio en nuestro país. Además de ser una obligación constitucional, representa la formalización de una reflexión institucional, organizacional, administrativa y colectiva, a través de la cual se pondera el grado de madurez de las relaciones sociales que sustentan el desarrollo de una sociedad, el alcance del poder dispuesto para servir a los ciudadanos y la capacidad de fortalecer nuestra identidad.

Los planes de mediano plazo deben fungir como un enlace entre la planeación estratégica de largo plazo y la planeación operativa a corto plazo, considerando un horizonte no mayor a diez años, promoviendo la participación social, y procurando asegurar el equilibrio entre la demanda ciudadana y la oferta institucional.

En este sentido el Plan Municipal de Desarrollo, es un instrumento de planeación que comprende el período de gestión de una administración pública municipal, en donde, se formulan los objetivos, las estrategias, los proyectos y las acciones a desarrollar por parte del Ayuntamiento en turno, dando respuesta a las necesidades y demandas ciudadanas planteadas en el Municipio; no obstante, se podrán hacer proyecciones que excedan de este periodo en programas prioritarios, que por su trascendencia y beneficio social así lo ameriten.

Por lo anterior, se presenta el siguiente Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo en el cual se establece la metodología, que define los lineamientos y directrices de la planeación pública municipal, que permita ejecutar y dar continuidad a las acciones, proyectos y programas de mediano y largo plazo, generando

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

con ello, una optimización de los recursos humanos, financieros y materiales, así como del factor tiempo; que para la administración pública municipal, representan una importante área de oportunidad.

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEDIANO PLAZO

Capítulo 1. Disposiciones Generales

1.1 Objetivo General

Ser una herramienta y guía metodológica que permita la elaboración de los Planes de Mediano Plazo y del Plan Municipal de Desarrollo en los tiempos y formas establecidos en la Ley; el seguimiento de las etapas de este proceso, dará como resultado un documento rector de la administración pública municipal, el cual, incluirá los objetivos, las estrategias, los programas y finalmente, los proyectos que se pretendan realizar durante los próximos años de gobierno.

1.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar una guía para la integración de Planes de Mediano Plazo, así como del Plan Municipal de Desarrollo.
- Establecer los lineamientos generales y particulares que permitan conjugar la planeación estratégica con la planeación participativa, dando como resultado la definición de la Misión y Visión Municipal.
- Establecer los lineamientos mínimos necesarios que deberá contener un Plan de Mediano Plazo, incluido el Plan Municipal de Desarrollo, en el que se encuentren descritas las acciones y que estas, sean congruentes en el marco de los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.
- Facilitar las herramientas teóricas que permitan generar un documento en el cual se refleje la interrelación existente entre las Dependencias y Organismos municipales conjuntamente con la participación social para un desarrollo integral en el Municipio.
- Abordar temas precisos que consideren y aseguren la coordinación de los diferentes actores interinstitucionales, así como de los diferentes órdenes de gobierno.

1.3 Marco conceptual

Asimismo, considerando los valores y principios que regirán el quehacer gubernamental, se define un marco conceptual de referencia para establecer los ejes rectores, objetivos y estrategias generales, las líneas de acción del gobierno y responsables de llevarlas a cabo.

Para los efectos del presente manual, se entenderá por:

- **Ayuntamiento:** Órgano colegiado integrado por un Presidente Municipal, Regidores y Sindico que tiene a su cargo el gobierno Municipal y constituye la autoridad suprema. .

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

- **Cabildo:** Reunión del Ayuntamiento para la ejecución y cumplimiento de las atribuciones que le señalan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución del Estado Libre y Soberano de Puebla y la Ley Orgánica Municipal.
- **Contraloría:** A la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla.
- **COPLAMUN:** El Consejo de Planeación Municipal.
- **Dependencias:** Aquellas que integran la administración pública municipal centralizada.
- **Entidades:** Los organismos públicos descentralizados municipales, las empresas de participación mayoritaria y los fideicomisos públicos, en los que el fideicomitente sea el Municipio de Puebla.
- **Eje rector:** Término empleado en algunos planes municipales de desarrollo, para referirse a sectores que comprenden diversas actividades relativamente homogéneas e interrelacionadas. Normalmente el plan se divide en varios ejes rectores, los cuales a su vez agrupan diversos sectores y estrategias, ejemplo: "Bienestar social y Servicios públicos".
- **Estrategia:** Son los principios y rutas fundamentales que orientan el proceso para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar, ésta responde a la pregunta: "¿Cómo podemos alcanzar la misión?". Se pueden distinguir tres tipos de estrategias según el horizonte temporal: a un corto plazo si es de un año o menos; a mediano plazo se considera si es de tres a diez años; y a largo plazo si es de un periodo extenso, de diez años en adelante.
- **Gobierno del Estado:** Gobierno del Estado Libre y Soberano de Puebla.
- **Línea de acción:** Acciones contenidas en los programas del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2018, las cuales se realizarán a lo largo del periodo de gobierno de acuerdo al objetivo y la estrategia definida en cada programa de su respectivo eje.
- **Manual:** El presente manual para la elaboración de Planes de Mediano Plazo.
- **Meta:** Es la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar, esta debe de responder a la pregunta: "¿Cuánto se pretende conseguir?". Asimismo para poder registrar las metas y facilitar el seguimiento y la evaluación es necesario que la cuantificación se exprese en unidades de medida, con el objeto de hacer posible la identificación del término susceptible a medir, ya sea el producto o el resultado final; los componentes de una meta son: la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad.
- **Objetivo:** Expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un plan o programa. El objetivo debe de responder a la pregunta: "¿para qué se formula y ejecuta dicho plan o programa?". Establecer objetivos significa predeterminar qué se quiere lograr, la determinación de los objetivos generales de una institución se hace con apego a las atribuciones del Municipio y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer. Estos siempre deben tener coincidencia con la misión y la visión. Entre las características más relevantes deben encontrarse las de ser mensurables,

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

alcanzables, comprensibles, desafiantes, jerarquizados y congruentes; los objetivos tienen que ser aceptados de manera colectiva, pues muchas veces la imposición no genera compromiso ni responsabilidad.

- **Participación ciudadana:** Es la intervención y contribución de los actores sociales, económicos y políticos que interactúan en el Municipio. Este proceso es el que otorga legitimidad a la planeación municipal, fortaleciendo y reconociendo la importancia del punto de vista de los actores locales, asegurando con ello su corresponsabilidad en las decisiones tomadas en pro del desarrollo municipal.
- **Plan Municipal de Desarrollo:** Es el documento rector que elabora cada uno de los ayuntamientos al inicio de su administración y en él se precisan: el diagnóstico, los ejes rectores, los objetivos y estrategias generales, los programas, los objetivos y estrategias específicos, las metas y las líneas de acción necesarias para el desarrollo municipal. La ley señala que además de contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines, determina los instrumentos y responsables de su ejecución; sus previsiones se refieren al conjunto de actividades económicas y sociales y rige el contenido de los programas que se derivan del plan.
- **Planeación participativa:** Conjunto de actividades encaminadas a articular las demandas sociales a través de un proceso que las identifique, las sistematice y las traduzca en elementos para la toma de decisiones a través de acciones de gobierno, que permitan la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes, programas y proyectos.
- **Planeación estratégica:** Significa fijar objetivos y metas; determinar estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; coordinar esfuerzos y finalmente, evaluar los resultados.
- **Presidente/a Municipal:** La o el Presidente Municipal Constitucional de Puebla.
- **Principios:** Aspectos que normarán la administración pública de las acciones y programas de gobierno, estos deberán estar directamente relacionados con aquellos valores que la o el Presidente Municipal y su equipo de trabajo consideren importantes y relevantes en el desarrollo de su administración.
- **Programa:** Conjunto de proyectos con un cierto grado de homogeneidad respecto al producto o resultado final, al cual, se le asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos señalados dentro del marco de la planeación.
- **Proyecto:** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos por los cuales el trabajo fue instituido; documento que contiene la descripción de los análisis realizados para juzgar la viabilidad de una actividad en un período determinado, o de un nuevo servicio, así como la información necesaria para su realización.
- **Valores:** Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos, que se

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

muestran con orgullo, se defienden, y condicionan el comportamiento de la organización, que determinan modos de pensar y actuar, que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.

Capítulo 2. Marco jurídico

2.1. Consideraciones legales en el ámbito federal, estatal y municipal

Al Municipio le corresponde cumplir responsabilidades de gasto que se vinculan a la prestación de servicios públicos básicos y a las funciones de promoción del desarrollo socioeconómico, político y urbano de sus comunidades. La planeación es uno de los principales medios para cumplir con esas finalidades y organizar la administración pública en torno a criterios de eficacia, eficiencia, honestidad y transparencia.

Las disposiciones en materia de planeación, tanto federales como locales, se armonizan bajo principios legales, cuya sistematización confiere a la planeación municipal coherencia y sentido en función de su esfera de competencia, a fin de dar sustento legal y definir el contenido y alcance del Plan Municipal de Desarrollo.

A través del Plan Municipal de Desarrollo se pretende encaminar los esfuerzos de la gestión pública bajo un criterio de racionalización de los recursos públicos, a fin de mejorar los procesos administrativos y adecuar la toma de decisiones a las necesidades del Municipio, para que éste perfeccione los mecanismos de rectoría del Estado consagrados en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.

La elaboración de los Planes de Mediano Plazo y del Plan Municipal de Desarrollo deberá apearse a los ordenamientos legales establecidos para tal fin.

2.2. Leyes en el ámbito federal

2.2.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Señala en sus artículos 25 y 26 que le corresponde a la federación la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación; organizando un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, mediante la participación de los diversos sectores sociales para recoger las aspiraciones y demandas de la sociedad.

2.2.2. Ley de Planeación

Establece en su artículo 12 que los aspectos de la Planeación Nacional del Desarrollo le corresponden a las dependencias y entidades de la administración pública federal y se llevarán a cabo mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

2.3. Leyes en el ámbito estatal

2.3.1 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla

En términos de los artículos 107 y 108, el Estado de Puebla se organizará en un Sistema de Planeación del Desarrollo que será democrático y se integrará con los planes y programas de desarrollo de carácter estatal, regional, municipal y especiales; y señala que el Estado y los Ayuntamientos dispondrán de los recursos económicos bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

2.3.2 Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla

La planeación deberá llevarse a cabo para el logro de un desarrollo económico, social, político y cultural que beneficie a las mayorías, teniendo en cuenta que el proceso de planeación debe servir a los altos intereses de la sociedad y debe orientarse a transformarla. Asimismo, el Ejecutivo y los Ayuntamientos, son responsables, en el ámbito de su competencia, de llevar a cabo y conducir la planeación del desarrollo, fomentando la participación de los sectores económico, social y privado que integran el Estado; tal y como lo establecen los artículos 2 y 4.

El artículo 38 señala que el Municipio realizará los trabajos tendientes a la identificación de las necesidades básicas que serán atendidas en forma coordinada y elaboraran instrumentos estratégicos rectores.

2.4. Leyes en el ámbito municipal

2.4.1 Ley Orgánica Municipal

El artículo 2 establece que el Municipio Libre es una Entidad de Derecho Público, base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado de Puebla, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno de elección popular directa, el cual tiene como propósito satisfacer, en el ámbito de su competencia, las necesidades colectivas de la población que se encuentra asentada en su circunscripción territorial; así como inducir y organizar la participación de los ciudadanos en la promoción del desarrollo integral de sus comunidades.

Asimismo, en el artículo 78 fracciones VI y VII de la misma Ley Orgánica Municipal, se señala, la atribución de aprobar y mandar al Ejecutivo, para su publicación en los términos legales, el Plan Municipal de Desarrollo que corresponda a su ejercicio constitucional y derivar los programas de dirección y ejecución en las acciones que sean de su competencia, impulsando la participación ciudadana y coadyuvando a la realización de programas regionales de desarrollo; así como de instituir los órganos de planeación y determinar los mecanismos para su funcionamiento, estableciendo sistemas continuos de control y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo; y dictar los acuerdos que correspondan para cumplir con los objetivos, estrategias y líneas de acción derivados de los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo, en lo correspondiente al Municipio.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

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 entidades, en relación con el desarrollo integral del Municipio, debiendo tender en todo momento a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en las leyes, así como a servir a los altos intereses de la sociedad, con base en el principio de la participación democrática de la sociedad; para lo cual los Ayuntamientos deben conducir el proceso de planeación municipal, fomentando la participación de los diversos sectores y grupos sociales, de conformidad con el artículo 102.

Así mismo, en el artículo 104 se menciona que el Municipio contará con el Plan de Desarrollo Municipal, como instrumento para el desarrollo integral de la comunidad, en congruencia con los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo, el cual contendrá como mínimo:

- I.- Los objetivos generales, estrategias, metas y prioridades de desarrollo integral del Municipio;
- II.- Las previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines;
- III.- Los instrumentos, responsables y plazos de su ejecución; y
- IV.- Los lineamientos de política global, sectorial y de servicios municipales.

2.4.2 Decreto del Honorable Congreso del Estado, por virtud del cual se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Municipal, denominado "Instituto Municipal de Planeación", publicado en el Periódico Oficial del Estado de Puebla el dos de mayo de dos mil once.

El objeto del IMPLAN es formular, dar seguimiento a los Planes y Programas contemplados en el Sistema Municipal de Planeación Democrática Integral del Municipio de Puebla, y al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, así como de los proyectos que se deriven del mismo; auspiciando en todo momento a través de ellos la modernización, innovación y desarrollo del Municipio; promoviendo el crecimiento socioeconómico sostenido y sustentable del Municipio; atendiendo al carácter metropolitano de sus funciones económicas, sociales, culturales y de servicios administrativos.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01



2.5. Principales funciones y responsabilidades

Las autoridades competentes en materia de planeación municipal, tendrán los siguientes deberes jurídicos y facultades:

I. Ayuntamiento:

En materia de planeación, se encuentra facultado para:

- a. Inducir la participación de los ciudadanos en la promoción de su desarrollo integral.
- b. Vigilar que el proceso de planeación del desarrollo municipal sea conducido de forma organizada, con la participación de los diversos grupos de la sociedad.
- c. Aprobar los productos derivados del Sistema Municipal de Planeación Democrática.
- d. Procurar la observancia general de los planes y programas municipales.
- e. Participar en cualquiera de las etapas del proceso de planeación, como órgano colegiado o a través de sus miembros.
- f. Acordar lo conducente en la toma de decisiones referentes al desarrollo de los diversos sectores del Municipio.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

II. COPLAMUN:

El Consejo de Planeación Municipal, tendrá las siguientes obligaciones:

- a. Coadyuvar en la consecución y vigilancia del Plan Municipal de Desarrollo y otros planes vigentes.
- b. Participar en acciones para fortalecer el Sistema de Planeación Democrática

III. Consejo de Participación Ciudadana:

El Consejo de participación Ciudadana, tendrá las siguientes obligaciones:

- a. Coadyuvar para el cumplimiento eficaz de los planes y programas municipales aprobados.
- b. Promover la participación y colaboración de los habitantes y vecinos en todos los aspectos de beneficio social.
- c. Proponer al Ayuntamiento actividades, acciones, planes y programas municipales, o modificarlos en su caso.

IV. Dependencias y Entidades:

Las Dependencias y Entidades en materia de planeación, tendrán las siguientes atribuciones:

- a. Integrarse a los procesos de planeación y evaluación, de acuerdo a las atribuciones que les fueron conferidas, con la finalidad de buscar el desarrollo y el bienestar social.
- b. Apegarse estrictamente a los planes y programas municipales.
- c. Observar y aplicar los instrumentos legales en materia de planeación y aquellos que deriven del Sistema Municipal de Planeación Democrática.

V. IMPLAN:

El Instituto Municipal de Planeación a través de la Dirección de Planeación Estratégica como área responsable, tendrá las siguientes atribuciones:

- Establecer los lineamientos en materia de planeación estratégica.
- Realizar diagnósticos sobre la problemática social, urbana, económica, cultural y ambiental.
- Diseñar en conjunto con las Dependencias y Entidades, la Visión de Ciudad de la capital.
- Elaborar instrumentos estratégicos de planeación, considerando en ellos, su formulación e instrumentación.
- Elaborar los lineamientos técnicos para la formulación del Plan Municipal de Desarrollo, Planes Temáticos y Programas.
- Elaborar la Agenda Municipal de Planes, Programas y Proyectos.
- Establecer estrategias de gestión social para incorporarlas en el proceso de planeación.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

- Impulsar la participación activa de la ciudadanía para la planeación económica, social, política y cultural.
- Promover la implementación del Sistema de Planeación Democrática Integral en el ámbito de competencia del Municipio.
- Coordinar la elaboración o actualización de planes y programas.
- Incorporar la cultura de la planeación en los lineamientos que emita el IMPLAN.;
- Colaborar con las Dependencias y Entidades en la elaboración de planes en materia de desarrollo urbano, económico y ambiental.

VI. Contraloría

- a. Comprobar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación.
- b. Vigilar que en los procesos de planeación, las Dependencias y Entidades se apeguen a la estructura orgánica autorizada, a las funciones y procedimientos aprobados.
- c. Vigilar en coordinación con el IMPLAN, que las necesidades y propuestas ciudadanas sean tomadas en cuenta en la elaboración de planes y programas municipales.

VII. Tesorería:

Le corresponde a la Tesorería Municipal cumplir con las siguientes obligaciones:

- a. Vigilar que el presupuesto de las Dependencias y Entidades sea congruente con los planes y programas;
- b. Autorizar la viabilidad financiera de los proyectos, productos y tareas contenidas en los planes y programas municipales.
- c. Vigilar que el gasto señalado sea congruente con lo presupuestado.

Capítulo 3. Elaboración de los Planes de Mediano Plazo (Plan Municipal de Desarrollo)

La elaboración del Plan Municipal de Desarrollo constituye un tema de suma importancia para el Municipio, ya que permite trascender la mirada de corto plazo y otorgarle dirección a la tarea del Gobierno, para enfrentar la problemática y los retos con un sentido estratégico.

Es importante resaltar que el Plan Municipal de Desarrollo debe ser congruente con la Misión y Visión que el Gobierno Municipal ha planteado para los tres años de gestión.

El Plan Municipal de Desarrollo es el punto de unión entre el proceso de planeación y la ejecución efectiva de programas y proyectos. Los planes y programas institucionales y sectoriales responden a las diferentes estrategias del mencionado Plan y se asocian a los mandos superiores de la administración pública municipal,

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

responden también a las distintas instancias tácticas que se encuentran en los mandos medios, correspondientes a las Direcciones y Jefaturas de Departamento.

Mediante este mecanismo, se podrá desplegar una constante labor de control y evaluación, que respalde la clara rendición de cuentas y el informe oportuno acerca del sentido de los cambios que se propone impulsar.

3.1. Etapas de elaboración

Es necesario partir de una posición que no asume a la realidad como cerrada, sujeta a tendencias y leyes predeterminadas, sino de naturaleza abierta y con un amplio margen para la intervención gubernamental y de la sociedad. En el mismo sentido, los problemas sociales son de carácter multidimensional y tienen como causas diferentes aspectos; asimismo, los actores involucrados son diversos y con distintas perspectivas e intereses. Lo anterior hace necesario y pertinente establecer un enfoque integral, en diálogo con los diferentes actores sociales, económicos y políticos para propiciar soluciones compartidas, asumiendo que puede haber factores externos que dificulten las acciones.

La contribución de la planeación a la tarea gubernamental se ubica en tres dimensiones. Una de ellas tiene que ver con la prospectiva o capacidad para construir escenarios futuros e identificar alternativas de decisión; lo que requiere de una adecuada mediación entre pasado, presente y futuro. El pasado para recuperar aquello que se ha venido haciendo bien, el presente como el ámbito de la acción y el futuro como la anticipación de aquello que deseamos.

También es necesaria la mediación entre conocimiento y acción; para que el conocimiento y los avances científicos y tecnológicos, constituyan una plataforma desde la cual se pueda planificar y construir ordenadamente la ciudad.

Otra dimensión importante de la planeación tiene que ver con la coordinación que requiere la tarea gubernamental. Primero, entre el gobierno y los distintos actores sociales, económicos y políticos; en este sentido, el diálogo y la construcción de consensos y acuerdos es relevante. Segundo, entre las distintas instancias gubernamentales, tanto en sentido vertical (nivel jerárquico), como en sentido horizontal (Dependencias y Entidades).

Con lo anterior se fortalece el carácter de totalidad e integralidad gubernamental, promoviendo una cultura organizacional que permita llegar al escenario deseado.

La planeación también debe considerar a la evaluación como una tarea sustantiva en dos niveles; para darle seguimiento a la implementación y ejecución con el propósito de retroalimentar el proceso, corrigiendo y mejorando aquello que sea necesario; sin perder de vista el rumbo trazado y al final de cada periodo, valorar los resultados alcanzados, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, teniendo como referencia, los objetivos y metas planteados.

En este sentido, el Plan Municipal de Desarrollo constituirá para las Administraciones, el hilo conductor y principio ordenador de todas y cada una de las acciones que se realicen por las diversas Dependencias y Entidades. Asimismo, permitirá identificar prioridades estratégicas que orienten el uso y asignación de los

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

recursos y otorgue coherencia global. En síntesis, el Plan Municipal de Desarrollo se convertirá en herramienta de gestión cotidiana con visión de futuro para construir el modelo de ciudad que se desea alcanzar.

3.2. Estrategias para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo

La Metodología participativa es la base para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, cuyo principio fundamental es la construcción colectiva de una visión a partir de la participación de diferentes actores sociales, así como la incorporación de diversas concepciones y propuestas en diferentes etapas del siguiente proceso:

- **Campaña Político-Electoral.** En la que se construirá y se propondrá una plataforma, resultado del acuerdo entre diferentes actores políticos a la voluntad popular mediante el voto ciudadano en las elecciones. En esta fase, el recorrido por las diferentes juntas auxiliares, colonias y unidades habitacionales de la ciudad, permitirá recabar las demandas y propuesta de solución que plantearán diversos grupos de la sociedad civil, sector privado, universidades y ciudadanos en general.
- **Periodo de Transición.** En este se formularán los ejes y líneas estratégicas, incorporando las propuestas políticas de los diferentes contendientes que participaron en las elecciones por la presidencia municipal de Puebla. Asimismo se deberán considerar las principales demandas y prioridades de la planeación de las tres últimas administraciones municipales, las demandas ciudadanas expresadas en los distintos foros; así como las iniciativas de la sociedad civil organizada. Todas ellas deberán ser incorporadas en una matriz que sirva para iniciar el proceso de planeación, ubicando puntos de convergencia y áreas de atención prioritaria.
- **Preguntas Orientadoras.** Contribuyen a sustentar metodológicamente el proceso de elaboración del Plan Municipal de Desarrollo: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde deseamos llegar?, ¿Cómo podemos llegar?, ¿Cómo mejorar lo que está en marcha?
- **Consulta Ciudadana.** A partir de la toma de posesión del nuevo gobierno, se iniciara un periodo de consulta popular a través de diversos mecanismos que estén contemplados en la Ley Orgánica Municipal; en este sentido, se realizaran diversas consultas a través de los 16 Consejos Ciudadanos, se conformará el COPLAMUN, se deberán llevar a cabo foros de consulta ciudadana, así como la aplicación de encuestas para validar las demandas ciudadanas expresadas en el periodo de campaña y en los foros celebrados en el periodo de transición.
- **Talleres con Dependencias y Entidades.** Se tendrán que realizar talleres con los titulares de Dependencias y Entidades, a partir de la metodología del Marco Lógico (análisis de involucrados, análisis de problemas y alternativas, matriz de planificación), en donde se identificarán problemas, actores sociales, objetivos y líneas estratégicas; lo anterior permitirá conocer la visión del Municipio que cada uno de ellos asume en el ámbito de su competencia, coadyuvando a la construcción de una visión compartida entre los actores responsables de cada eje.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

- **Construcción de una Visión Compartida con Regidores.** Se deberá presentar una propuesta de ejes rectores con integrantes del Ayuntamiento, donde se recuperarán los comentarios y sugerencias vertidas por los regidores, lo que permitirá dar forma definitiva a los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo.

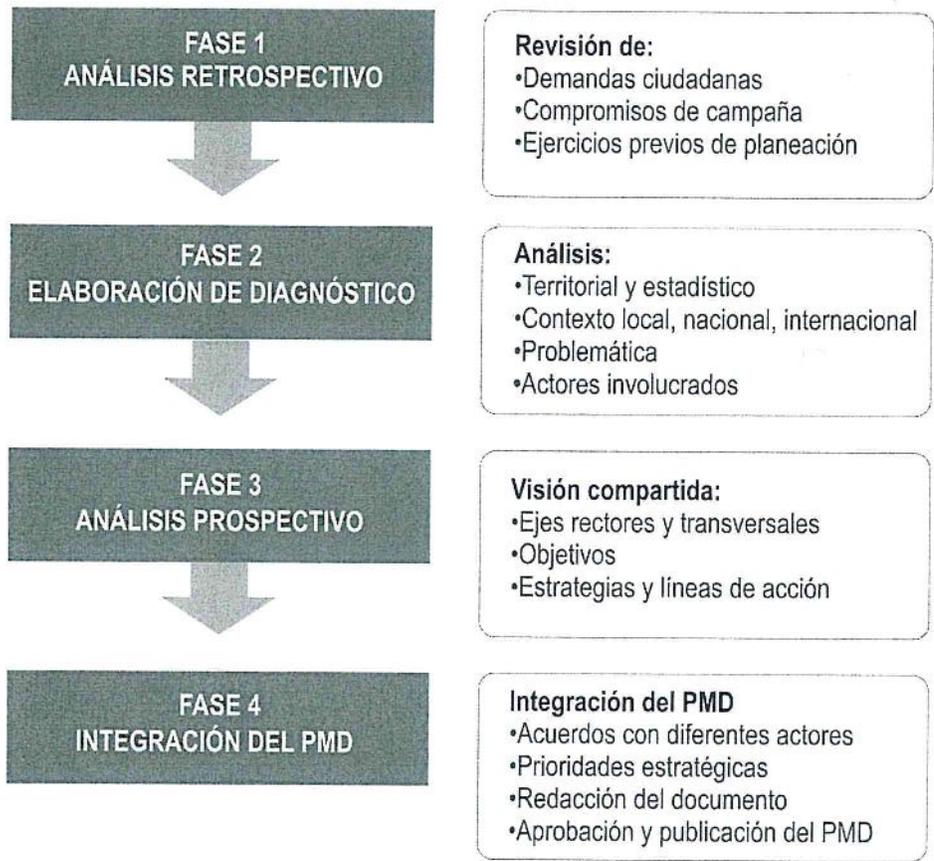
La premisa básica del Plan Municipal de Desarrollo tiene que ver con la satisfacción de las demandas y expectativas de los ciudadanos, por medio de la innovación continua entendida como una transformación cultural que promueve la corresponsabilidad social, así como la creatividad y el hacer bien las cosas, como base de la competitividad en un mundo globalizado y el trabajo en equipo; basado en la comunicación, el diálogo y el liderazgo.

3.3. Fases de la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo

Las fases que deben ser consideradas en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo son las siguientes:

- **Fase 1:** Análisis retrospectivo. En el que se revisaran diferentes Planes de ejercicios anteriores, compromisos de campaña y las demandas ciudadanas.
- **Fase 2:** Elaboración del diagnóstico. Realización de un análisis territorial y estadístico, así como del contexto local, nacional e internacional, que permitirá identificar casos exitosos y tendencias mundiales, así como la problemática y los diferentes actores involucrados.
- **Fase 3.** Análisis prospectivo. A partir de las consultas ciudadanas, el trabajo del COPLAMUN, los proyectos y propuestas de consejos ciudadanos, regidores, representantes de Dependencias y Entidades, se construirán los ejes rectores y transversales; se determinarán objetivos, y se podrán identificar las estrategias y líneas de acción, lo que permitirá construir una visión compartida de largo plazo.
- **Fase 4:** Integración del Plan Municipal de Desarrollo. Construcción de acuerdos con diferentes actores, así como la valoración de la viabilidad política, económica e institucional, para establecer prioridades estratégicas. La redacción del documento final, deberá ser sometida a la aprobación del Ayuntamiento para su publicación (Ver Gráfica 4).

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01



	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

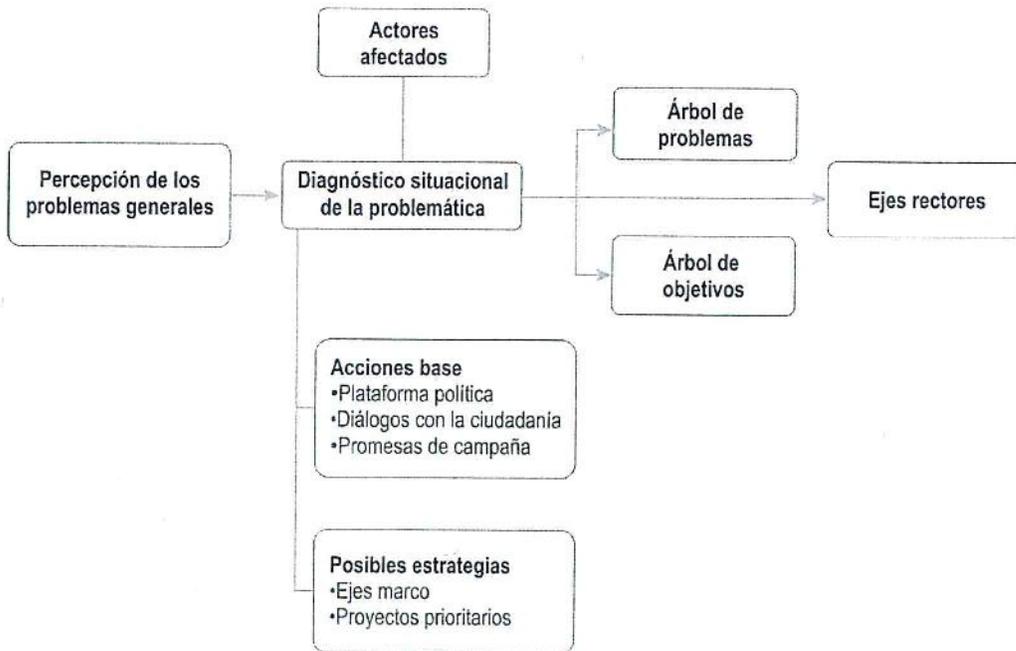
3.4. Análisis de problemas

La combinación de prospectiva, participación y estrategia requiere la utilización de una metodología centrada en los problemas.

Para que el impulso y la energía de cada estrategia considerada sea aprovechada al máximo, es conveniente garantizar su coherencia interna relacionándola con la solución de un problema específico, para que pueda verse su pertinencia y valor en términos sociales, económicos, hacendarios e institucionales. De ahí que el problema es la clave de este razonamiento de estrategia.

Para lograrlo, se hace necesaria la determinación minuciosa y pormenorizada de cada uno de los problemas considerados, construyendo para ello árboles de problemas, combinados con criterios de utilización de ciertos indicadores pertinentes.

En este sentido, determinar de manera general las posibles estrategias que emplearemos para dar respuesta a situaciones adversas, será la tarea impostergable.



	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

3.5. Integración del Plan Municipal de Desarrollo

Para la integración del Plan Municipal de Desarrollo, se deberá iniciar con un mensaje para la ciudadanía elaborado por la o el Presidente Municipal, el cual debe ser conciso, emotivo y contener los siguientes puntos:

- Transmitir el compromiso social adquirido como resultado del proceso electoral.
- La importancia de los Planes de Mediano plazo, y del Plan Municipal de Desarrollo para la administración pública municipal.
- La Misión y la Visión del H. Ayuntamiento.
- Los compromisos primordiales de la o el Presidente Municipal.
- Los temas de relevancia que conformarán a los ejes rectores para su atención durante su gestión en el caso del Plan Municipal de Desarrollo, o su alineación a este en caso de otros Planes de Mediano Plazo.

Durante la elaboración de los Planes de Mediano Plazo y del Plan Municipal de Desarrollo es necesario considerar una apartado al inicio en el cual se realice la introducción al mismo.

Será un texto en el cual se describan de manera breve cada uno de los principales temas a tratar, así como el objeto de los planes, en el caso del Plan Municipal de Desarrollo como documento rector de las acciones de la administración pública municipal que lo elabora, además de incluir una justificación de la elaboración de éstos.

El objetivo de la introducción es captar la atención de la audiencia por medio del planteamiento de un tema en forma clara y atractiva. Por lo tanto se enuncian las siguientes recomendaciones:

Lo que se debe hacer:

- Referirse al tema siendo breves, explícitos y prácticos.
- Referirse a la persona o a nuestra propia persona, si es que se va a hablar de éstos, de una manera que refleje modestia y sinceridad.
- Formular una interrogante. Ya que este puede ser uno de los métodos más seguros y sencillos para abrir la mente de los oyentes y capturarla.
- Emplear una cita de un autor o bien anónimas.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Lo que no se debe hacer:

- Preámbulos excesivamente largos.
- Comenzar con ambigüedades embarazosas o excusas.
- Iniciar con un cuento humorístico, ya que no todos son capaces de narrar una anécdota.
- Dedicar a los oyentes cumplidos efusivamente excesivos que puedan mezclarse con lo fingido.

3.6. Visión y Misión (Planeación Participativa y Estratégica)

Son primordiales en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y en la administración pública municipal, mediante ellas se definirá cuales serán los principios y valores que la regirán, destacando en cada caso la importancia que tal o cual valor tienen para su gobierno; es importante que los principios que se hayan manejado en campaña sean en gran parte los mismos que presidirán durante la gestión, con el objeto de que se tenga una congruencia y seguimiento a los compromisos adquiridos durante la campaña.

Para llevar a cabo esta tarea de manera sencilla, se deberán realizar los siguientes pasos:

1. Conformar un equipo de planeación, que de ser posible incluya a representantes de cada una de las Dependencias y Entidades.
2. Llevar a cabo reuniones de trabajo entre los miembros del equipo de planeación.
3. Realizar una lluvia de ideas de principios y valores.
4. Dividir en tres grupos los principios y valores propuestos:
 - a. Postulados fundamentales
 - b. Criterios centrales
 - c. Normas básicas
5. Identificar cada uno de ellos y clasificarlos.
 - Revisar cuidadosamente la lista de valores y priorizar cuáles son más importantes para la administración pública municipal.
 - Definir los postulados fundamentales en los que se apoyará la administración en turno. (humanismo, equidad, cambio, justicia social, etc.).
 - Concretar los criterios centrales para el desarrollo del Municipio, (inclusión social, desarrollo sustentable, modernización administrativa, competitividad, entre otras).

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Los principales componentes de la planeación estratégica son la visión y la misión, que se podrán definir de la siguiente manera:

Visión

La visión es el escenario que se desea alcanzar a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, en este sentido, la elaboración de la visión del Municipio implica tomar en cuenta la capacidad creativa y visionaria de todos los miembros de la organización que permita imaginar una posición ideal a futuro beneficiando a la sociedad en su conjunto.

Las funciones de la visión son:

- Definir una posición futura ideal.
- Fomentar el compromiso.
- Compartir las aspiraciones de los líderes de la organización.
- Alinear esfuerzos.

Objetivos de la visión:

- Mantener al Municipio enfocado y positivo.
- Integrar a las personas que compartan la visión.

Ingredientes de la visión:

- Una posición futura deseada.
- Los beneficios que esto provocará a los diferentes grupos de interés.

Ejemplo: **Municipio de Puebla.**

“Construir juntos mejores condiciones de vida de manera sustentable para todos”.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Misión

La misión es la razón de ser de la organización define quien es, que hace y como lo hace de tal manera que esta orienta las actividades que el Ayuntamiento debe desarrollar durante los tres años, la declaración de la misión es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a éste hacia el cumplimiento de la visión.

Para formular la misión del Ayuntamiento basta tomar en cuenta los ingredientes básicos y, a manera de respuesta, contestar:

¿Cuál es la actividad principal del Ayuntamiento?

¿Cuáles son los objetivos generales del Ayuntamiento?

¿Cuáles son los valores y principios en los que se rige el Ayuntamiento para desempeñar sus funciones?

Una vez contestadas estas preguntas se elabora una oración con las respuestas integrándolas de manera ordenada y coherente, que en este caso, exprese lo que debe ser o hacer el Ayuntamiento de Puebla.

Ejemplo: **Municipio de Puebla.**

"Ser una metrópoli segura, incluyente y competitiva que genere calidad de vida".

3.7. Instrumentación y Evaluación

La instrumentación del Plan Municipal de Desarrollo implicará el compromiso de todas y cada una de las Dependencias y Entidades con los ejes rectores, las líneas estratégicas y objetivos particulares que se generaron; del cual se desprenderán las estrategias y líneas de acción que sean necesarias y pertinentes, tal como lo contempla el artículo 105 de la Ley Orgánica Municipal.

En este sentido se deberán elaborar los Programas Presupuestarios, según los lineamientos establecidos, presentándose como la expresión práctica que permitirá:

- a. Establecer un presupuesto y determinar las fuentes de financiamiento.
- b. Identificar a las Dependencias y Entidades responsables de su implementación.
- c. Plantear metas e indicadores específicos que permitan su control, seguimiento y evaluación.

La evaluación es un componente necesario, que permite medir el buen cumplimiento de la gestión gubernamental, tanto en términos subjetivos considerando la confianza y credibilidad de la población, como en términos objetivos mediante la medición a través de metas e indicadores. De esta forma, se deberán cumplir los siguientes objetivos:

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

- Dar seguimiento a los diferentes programas y proyectos en los que se concreta el Plan Municipal de Desarrollo, para recibir la retroalimentación que haga posible realizar los ajustes pertinentes, sin perder de vista los objetivos planteados.
- Generar la información necesaria para medir y evaluar a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, la valoración periódica de los logros alcanzados, así como evaluar el impacto final sobre los niveles de bienestar de la población objetivo.
- Facilitar a las y los servidores públicos la comprensión de sus objetivos, áreas y funciones diarias, así como su impacto en el bienestar de la población.
- Establecer una comunicación permanente con la ciudadanía, con el propósito de transparentar de manera clara la asignación y uso de los recursos públicos.

Por lo anterior, en la actualidad el IMPLAN fortalece y opera de manera eficiente el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), que permite generar la información necesaria para alimentar el proceso de evaluación.

Así, las próximas administraciones determinarán de manera clara, criterios y dimensiones para una correcta evaluación del quehacer gubernamental. En el caso de los criterios, deberán considerar los compromisos de campaña, los objetivos planteados, las demandas y expectativas ciudadanas.

En el caso de las dimensiones, deberán ser planteadas la eficacia, eficiencia, honestidad, transparencia, equidad e inclusión social, así como a la participación ciudadana.

Entendiendo por eficacia, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. La eficiencia, como la relación entre los resultados alcanzados y los insumos y recursos empleados.

La honestidad y transparencia, como el uso adecuado de los recursos públicos y la rendición de cuentas a través de diferentes mecanismos a la ciudadanía.

La equidad e inclusión, como el grado en que se promueve la equidad de género y la atención prioritaria de grupos vulnerables y en situación de riesgo.

La participación ciudadana, entendida como el grado en que se alienta la participación activa de los diferentes actores sociales.

Con lo anterior, se da cumplimiento a lo establecido en el artículo 106 de la Ley Orgánica Municipal, que establece la evaluación anual y final (al término de tres años) del Plan Municipal de Desarrollo.

 IMPLAN <small>INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA</small>	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

3.8. Ficha técnica de indicadores

Para mostrar el grado de cumplimiento y efectividad operativa en el procedimiento para la actualización de Planes de Mediano Plazo se ha implementado por parte del Departamento de Evaluación una Ficha Técnica de Indicadores que sirve de base a los involucrados para la toma de decisiones.

Esta Ficha se deberá realizar de forma anual y/o cuando exista un cambio sustancial que afecte la(s) variable(s) incluidas dentro de los indicadores.



Ciudad de Progreso



COORDINACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE
EVALUACIÓN

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR			
CLAVE DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		TEMA
VINCULACIÓN CON PROGRAMAS	TIPO	DIMENSIÓN	ÁMBITO DE CONTROL
OBJETIVO DEL INDICADOR		INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	
MÉTODO DE CÁLCULO			
VARIABLES	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE

 IMPLAN INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

MÉTODO DE CÁLCULO		UNIDAD DE MEDIDA DEL RESULTADO			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		DISPONIBILIDAD			
FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN			
DEPENDENCIA O ENTIDAD RESPONSABLE DEL INDICADOR		UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE DE DARLE SEGUIMIENTO			
METAS Y VALORES DE REFERENCIA					
LÍNEA BASE (2013)	META 2014	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018
SERIE ESTADÍSTICA DISPONIBLE	OTROS VALORES DE REFERENCIA		RANGOS DE VALOR		
			MIN	MAX	
TRANSVERSALIDAD					
ENFOQUE DE TRANSVERSALIDAD			HOMBRES	MUJERES	TOTAL
GLOSARIO					
ELABORÓ		VALIDÓ		AUTORIZÓ	
				Jefe(a) del Departamento de Evaluación del IMPLAN	

FORM.123/IMPLAN/0314

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

3.9. Estructura del Plan Municipal de Desarrollo

3.9.1. Definición de la estructura del Plan Municipal de Desarrollo

Eje rector: Cada eje rector en que se estructura el Plan Municipal de Desarrollo estará integrado en nueve partes que le darán coherencia, sentido, orden y claridad, al mismo tiempo que garantizará su operatividad y evaluación.

La definición de los ejes rectores y la elaboración del diagnóstico de cada uno de ellos, deberá dejar claro que la estrategia del gobierno municipal estará encaminada a la solución de la problemática social.

Planteamiento General: Es la construcción conceptual del eje estratégico: en él se explica qué se entiende, cuál es su significado y razón de ser.

Diagnóstico Causal: Es el análisis específico por eje de gobierno: realizado con el marco lógico, con el propósito de identificar las causas de los problemas.

Objetivo General: Es la descripción objetiva de la transformación constante y progresiva en las condiciones del entorno, que se pretende alcanzar a través de las acciones que se emprendan.

Estrategia General: Se refiere a los medios que se utilizarán para lograr el objetivo y alcanzar las metas planteadas.

Programas: Modelo que agrupa y sistematiza un conjunto de acciones, que puesto en práctica, llevarán de un estado presente a uno futuro con el fin de modificar la situación que prevalece en el Municipio.

Líneas de acción: Acciones contenidas en los programas que se realizarán a lo largo del período de gobierno de acuerdo al objetivo y la estrategia definida en cada programa de su respectivo eje.

Línea base: Son los datos que nos permiten conocer el estado actual del cual partimos y nos comprometemos a cambiar, mantener o mejorar.

Metas: Están establecidas por eje de manera específica, son cuantificables y por lo tanto sujetas a evaluación.

Indicadores: Son considerados parámetros para medir el logro de los objetivos de los programas gubernamentales; permitirán evaluar tanto el grado de avance en el cumplimiento de las metas, como el uso correcto o incorrecto del ejercicio del presupuesto.

Se deben identificar los temas prioritarios y los importantes, para que con esto se pueda establecer la estructura macro de los Planes de Mediano Plazo, incluido el Plan Municipal de Desarrollo, para posteriormente considerar las estrategias posibles a implementar para llevar a cabo los planes,

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

programas, proyectos y acciones de gobierno; por esta razón es fundamental que se tenga un conocimiento amplio y verídico del Municipio, la problemática que aqueja a la sociedad, la realidad en la que se encuentra, las áreas de oportunidad, las actividades económicas, entre otras; mismas que permitirán la formulación de dichas estrategias acorde a las necesidades de la población.

Con esta información se debe considerar la realización de mesas de trabajo con el objeto de reunir a representantes de las instituciones municipales para la definición de los temas importantes y prioritarios para la actual administración pública municipal, que se podrán definir como Ejes Rectores.

Éstos deben englobar a uno o varios sectores de la administración pública municipal, por otro lado, el Ayuntamiento deberá cuidar que la definición de los ejes rectores, sirvan de marco para el tentativo desarrollo de planes parciales, de forma tal que en el documento rector del desarrollo municipal se aborden los principales temas de la agenda ciudadana, entre los que se pueden enunciar, más no limitar temas como medio ambiente, desarrollo urbano, desarrollo social, desarrollo y fomento económico, seguridad pública, turismo, desarrollo cultural, desarrollo de la administración pública municipal, entre otros.

Lo anterior, se retroalimenta con la información que se obtenga de programas y proyectos, planes prospectivos y de largo plazo, planes federales, estatales y regionales, así como de las propuestas y demandas ciudadanas expresadas a través de los diferentes órganos de participación ciudadana.

El Ayuntamiento a través del IMPLAN debe investigar cuales son y revisar los planes vigentes de los diferentes órdenes de gobierno, para coordinar con las Dependencias y Entidades la vinculación de éstos con el Plan Municipal de Desarrollo al inicio de la administración pública municipal.

Lo anterior, con el objeto de realizar un proceso de fortalecimiento de planes, programas y proyectos específicos y regionales de producción y comercialización, para crear las condiciones de oportunidad económica y social en el Municipio.

Una vez establecidos los ejes rectores, las líneas estratégicas, los objetivos, las estrategias y las líneas de acción; se procederá a la estimación del presupuesto municipal y los alcances del mismo, para que con base en él, se realice un ejercicio de jerarquización de prioridades de atención; ya que es muy común que las demandas y carencias sobrepasen las posibilidades técnicas, materiales, de operación y financieras del Ayuntamiento. El fundamento de las prioridades deberá obedecer a los siguientes criterios:

El listado de demandas, acciones, obras, proyectos, planes y/o programas municipales.

La factibilidad y el plazo en el que se espera cumplir el objetivo.

Los recursos financieros conocidos o estimados con los que contará el Municipio anualmente durante el período en gestión.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

La asignación estimada de recursos a programas y/o proyectos tomando en cuenta la normatividad establecida según el origen de los recursos.

La estructura y procesos planteados son enunciativos y no limitativos, por lo que se pueden tener algunas variaciones con respecto a otros tipos de Planes de Mediano Plazo.

3.10. Impresión, presentación, publicación y difusión del Plan Municipal de Desarrollo

En el ámbito local, el Plan Municipal de Desarrollo será presentado por los Ayuntamientos, a través de las y los Presidentes Municipales, por el periodo constitucional que les corresponda, pudiendo contener consideraciones y proyecciones de mayor plazo.

Una vez aprobado y enviado al Periódico Oficial del Estado para su publicación el Ayuntamiento deberá asignar los recursos para el diseño gráfico, impresión y difusión del mismo, aunado a esto, la o el Presidente Municipal en un evento público realizará la presentación de su contenido y alcance, ante los sectores:

- Social (público en general, organizaciones sociales y civiles).
- Público (Dependencias y Entidades de los diferentes órdenes de gobierno).
- Privado (empresarios, cámaras y asociaciones).
- Académico (universidades y centros de investigación).

Con la publicación del Plan Municipal de Desarrollo, se da cumplimiento a los artículos 107 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; 4, 9 fracción II y 10 fracción II de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, y 102, 104, 106, 107, 108, 109, 110 y 113 de la Ley Orgánica Municipal, que establecen que el Plan Municipal de Desarrollo deberá ser elaborado y aprobado por el Ayuntamiento dentro de los tres primeros meses de la gestión municipal, y deberá publicarse en el Periódico Oficial del Estado, teniendo una vigencia de tres años. Su evaluación deberá realizarse por anualidad.

Los Planes de Mediano Plazo que se realicen por parte del Ayuntamiento deberán ser aprobados y publicados en los términos que la Ley establezca.

Se podrán hacer proyecciones que excedan de este periodo en programas que por su trascendencia y beneficio social así lo ameriten. Para este efecto, el Ayuntamiento podrá solicitar cuando lo considere necesario, la asesoría de los Sistemas Nacional y Estatal de Planeación.

Con el objeto de otorgar certeza jurídica a los Planes de Mediano Plazo, se deberán presentar ante el Cabildo para su aprobación.

Una vez aprobado por el Ayuntamiento, éste definirá la pertinencia de su publicación o no en el Periódico Oficial del Estado, por lo que se deberá difundir a través de los medios que la Dependencia o Entidad considere convenientes (publicaciones, CD's, ruedas de prensa); conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos referentes a la transparencia y acceso a la información.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Capítulo 4. Evaluación del Cumplimiento

Una obligación del Gobierno Municipal es la elaboración de planes estratégicos, sin embargo suele ocurrir que sus resultados al pasar el tiempo no son satisfactorios, por lo que, es indispensable considerar a la planeación, como un proceso continuo con el objeto de permitir dar seguimiento a los planes, programas, proyectos y compromisos, para su evaluación y en algunas ocasiones poder rectificar la planeación.

Para ello, es necesario elegir una metodología de planeación que permita balancear los objetivos, a mediano plazo, haciendo posible equilibrar los resultados financieros con los resultados operativos, esto permitirá darle un seguimiento puntual a los objetivos, las iniciativas, los indicadores y las metas que se han planteado las Dependencias y Entidades desde el inicio de la administración pública municipal.

La estrategia de seguimiento y evaluación debe contener los siguientes objetivos:

- La participación de equipos de planeación de las Dependencias y Entidades involucradas.
- La medición del impacto de la ejecución del plan, mediante un sistema de indicadores.
- La definición de políticas para dar seguimiento a la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones, estableciendo prioridades en sus cronogramas.

En el transcurso del año, el área responsable de la Evaluación y la Contraloría evaluarán la ejecución de los Planes de Mediano Plazo, con atención especial en el Plan Municipal de Desarrollo, como documento rector de las acciones del Gobierno Municipal, permitiendo a la o el Presidente Municipal y al Ayuntamiento supervisar la eficacia del plan e identificar los cambios necesarios en caso de ser necesaria una actualización del Plan Municipal de Desarrollo.

Este mecanismo permitirá detectar si la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo se ajusta a lo previsto en lo referente a tiempo, presupuestos y eficiencia; para con ello anticipar y generar alternativas de solución a problemas de tipo técnico, jurídico, financiero o político que pudiesen presentarse.

Los Planes podrán ser mensurables a través de herramientas como la retroalimentación ciudadana, efectuando encuestas, foros, estudios y reportes de investigación científica, consultas con los Consejos Ciudadanos municipales, el análisis de la realidad política, social y gubernamental del entorno, y un sistema de indicadores estratégicos.

Se tomarán en cuenta dos elementos importantes; las actividades internas y la medición del impacto, éstas podrán generar información necesaria con el fin de que el Ayuntamiento y la o el Presidente Municipal tengan criterios de decisión para determinar eventuales modificaciones que puedan fortalecer al Plan Municipal de Desarrollo y a los Planes de Mediano Plazo.

Al término de cada año se deberá realizar un análisis de la atención y cumplimiento de los objetivos y líneas de acción del Plan Municipal de Desarrollo, conforme a lo establecido y reportado en los Programas Presupuestarios.

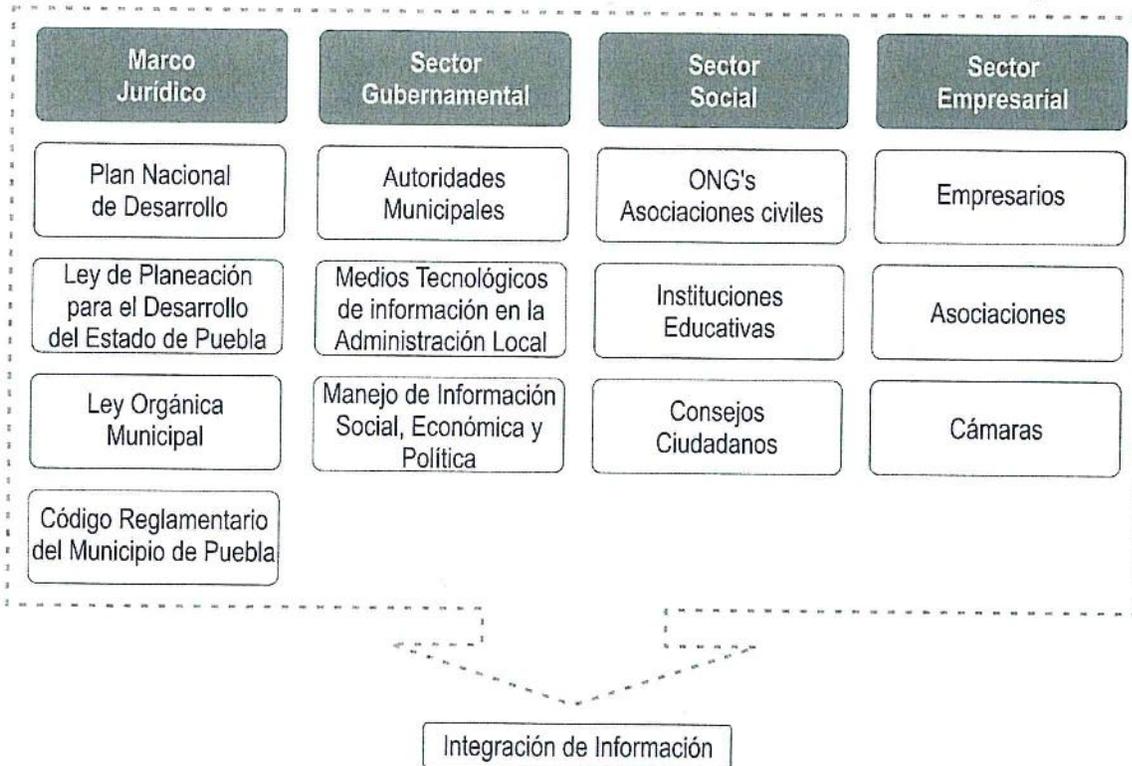
 IMPLAN INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Capítulo 5. Metodología para la actualización de los Planes de Mediano Plazo

Para la actualización de los Planes de Mediano Plazo, será necesario realizar un análisis inicial y un diagnóstico, considerando para ello la demanda ciudadana, el marco legal, los planes y proyectos que pudieran incidir en el desarrollo del Municipio, además de la información de tipo estadística, social, demográfica, económica y relativa a las características físicas, topográficas y de medio ambiente

Los Planes a Mediano Plazo deberán considerar en todo momento las estrategias, objetivos, compromisos y acciones considerados en los planes que afecten de manera directa o indirecta al desarrollo del Municipio, entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, así como los regionales y de organismos públicos o privados, mismos que deberán revisarse una vez que se hayan publicado y actualizarse conforme al alcance de los mismos.

Sectores y elementos a considerar en la actualización de los planes de mediano plazo



	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Derivado del análisis documental y de la investigación en campo, se pueden detectar diversos aspectos esenciales a considerar para proponer un cambio en el Municipio, como son:

- Altos índices de delincuencia.
- Carencia de cultura en materia de protección civil.
- Escasez de fuentes de empleo.
- Falta de impulso y promoción a proyectos productivos y turísticos.
- Descapitalización generalizada de la región.
- Deficiencia en los servicios y obra pública ofrecidos.
- Programas sociales y atención a grupos vulnerables.
- Degradación masiva de los recursos naturales.
- Medición del desempeño gubernamental.

El diagnóstico podrá ser presentado de forma documental de la siguiente manera:

1. Aspectos generales.
2. Aspectos sociales:
 - Población y centros poblacionales.
 - Vivienda.
 - Salud.
 - Educación.
3. Aspectos económicos:
 - Sector agropecuario.
 - Industria.
 - Comercio y servicios.
4. Aspectos naturales:
 - Inventarios.
 - Manejo de residuos sólidos.
 - Vulnerabilidad y riesgo ambiental.
5. Aspectos urbanos:
 - Equipamiento urbano
 - Infraestructura urbana.
 - Movilidad urbana.
6. Finanzas públicas municipales (aspectos hacendarios y presupuestales).

 IMPLAN <small>INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA</small>	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

7. Anexo estadístico y cartografía del Municipio.



5.1. Revisión de los Planes de Mediano Plazo

La etapa de revisión comprende la verificación de todos y cada uno de los registros que evidencian el seguimiento y evaluación del Plan de Mediano Plazo.

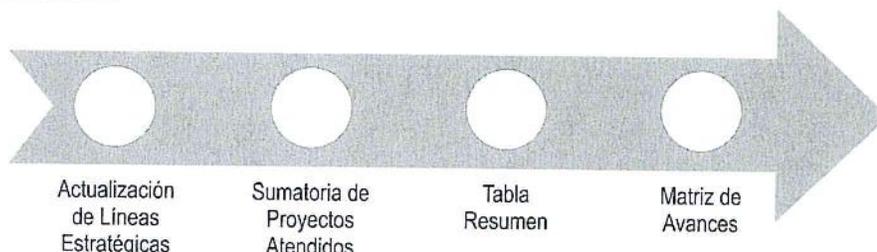
La Dirección de Planeación Estratégica del IMPLAN, deberá revisar los siguientes documentos:

- Fichas de registro de planes
- Control de planes y programas
- Manual para la elaboración de Planes a Mediano Plazo
- Reglamentos
- Vinculación de los Planes de Mediano Plazo con el Plan Estatal de Desarrollo, Plan Municipal de Desarrollo y Programas Operativos Anuales.
- Cualquier otro registro que se considere necesario que forma parte de esta revisión.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

5.2. Análisis del cumplimiento y/o avance de los Planes de Mediano Plazo

A fin de analizar, reportar y dar seguimiento a los avances que presentan los Planes de Mediano Plazo, la Dirección de Planeación Estratégica del IMPLAN, deberá revisar al inicio de la administración pública en coordinación con las Dependencias y Entidades los planes, programas y proyectos específicos vigentes, tanto parciales como de mediano plazo; que hayan sido promovidos por los diferentes órdenes de gobierno, y que hayan creado condiciones de oportunidad económica y social en el Municipio, para lo cual se deberán realizar las siguientes actividades:



5.3. Análisis de factibilidad de acciones no realizadas

La Dirección de Planeación Estratégica del IMPLAN, debe detectar los planes y programas no realizados por administraciones pasadas y analizar si es factible o no llevarlos a cabo, esto con base en la información importante que generan instancias como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), el Consejo Nacional de la Población, así como aquellas del ámbito federal, estatal y municipal, estableciendo convenios para el intercambio de la misma cuando éstos apliquen.

Así mismo, es importante contar con indicadores que permitan cuantificar la incidencia del análisis anterior de manera directa o indirecta en el desarrollo del Municipio.

El área encargada de la Evaluación del IMPLAN, deberá presentar ante los Consejos Ciudadanos la información respecto a la evaluación de los Planes de Mediano Plazo, basado en el avance real del cumplimiento de cada uno de ellos que proporciona el Sistema de Evaluación de Desempeño Municipal (SEDEM)

Asimismo se deben tomar en cuenta el "Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES)", que coordina la Asociación de Municipios de México A. C. (AMMAC) con la asistencia técnica de la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA-Latinoamérica, por sus siglas en inglés).

5.4. Presentación ante los Consejos Ciudadanos.

La participación ciudadana deberá reflejarse en los Planes de Mediano Plazo y en especial en el Plan Municipal de Desarrollo, pues éste deberá considerar en su actualización las demandas y necesidades de los habitantes o representantes de estos en el Municipio a través de diferentes mecanismos, entre los que destacan:

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

- **El Consejo de Planeación Municipal**, dado que su principal función es la de ser un órgano de participación y consulta, auxiliar del Ayuntamiento en materia de planeación.
- **Los Consejos de Participación Ciudadana:** Éstos son órganos de análisis, opinión y consulta; en donde se da cabida al estudio, discusión y análisis a favor de la programación de la gestión social, respecto de los asuntos que les sean encomendados por el Ayuntamiento; sus dictámenes en ningún caso tendrán carácter decisorio ni ejecutivo.
- **Estudios de percepción ciudadana**, los cuales tienen por objeto:
 - Brindar un parámetro de medición del desempeño de la administración pública municipal en cuanto a la percepción social.
 - Obtener información relevante que permita conocer los temas prioritarios para la ciudadanía y la percepción que tiene sobre los mismos.
 - Servir de herramienta en la toma de decisiones de las Dependencias y Entidades para reafirmar o reorientar las acciones establecidas en los Programas Presupuestarios..
 - Foros, buzones, compromisos de campaña, encuestas, reuniones con organismos sociales, establecimiento de página de Internet, etc.

Con base en esta participación se sustenta el plan de trabajo a seguir, el cual al ser emanado de los habitantes o representantes de éstos en el Municipio, tendrá un carácter representativo.

Los Consejos Ciudadanos determinarán si es necesario o no la actualización de algún(os) plan(es) en específico y si para ello se requiere o no la conformación de Comités, convocatorias o foros de consulta ciudadana.

En caso de haber realizado convocatorias o foros de consulta ciudadana, los resultados obtenidos, se deberán exponer ante los Consejos Ciudadanos.

La información mínima necesaria que los Consejo Ciudadano o Comités deben emitir para la actualización de los planes es:

- Nombre del Plan que se está actualizando;
- Objetivo;
- Justificación;
- Factibilidad Jurídica;
- Factibilidad Económica;
- Factibilidad Social;
- Factibilidad Política;
- Etapas de implementación; y
- Ficha Técnica.

A partir del análisis legal aplicable a la planeación participativa se podrá observar la problemática planteada a través de foros de consulta y en la interacción franca con la ciudadanía para posteriormente analizar y

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

clasificar la información obteniendo un análisis inicial o pre-diagnóstico; los componentes para alcanzar este objetivo son:

1. Identificar al Municipio (localidades que lo integran, contar con mapas y planos).
2. Realizar una división del Municipio (empezando por la cabecera municipal y posteriormente por las localidades que lo integran por medio de zonas, barrios, colonias y calles).
3. Establecer un calendario de reuniones por división seleccionada (zonas, barrios, colonias ó calles), estableciendo la temática a tratar, el lugar sede, la fecha y hora de reunión.
4. Planear y elaborar las respectivas convocatorias para la realización de las reuniones previamente establecidas.
5. Llevar a cabo las reuniones programadas en cada una de las divisiones municipales previamente seleccionadas.
6. Analizar, clasificar y registrar la información obtenida en cada una de las reuniones.
7. Incluir las demandas y propuestas recolectadas durante la campaña, así como los compromisos adquiridos durante este periodo.
8. Elaborar un documento inicial con demandas, propuestas e iniciativas de la sociedad.

Una vez realizado el seguimiento, evaluación y registro de todos los planes, se deben presentar al Consejo Ciudadano de Desempeño Municipal y en Sesión Solemne a los Presidentes de todos los Consejos a fin de que todos los sectores involucrados estén conformes con dicha actualización:

5.5. Actualización y publicación de los documentos de Mediano Plazo

Para actualizar los planes a mediano plazo, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- I. *Reuniones internas con Dependencias y Entidades.*- Una vez establecida la metodología, se deberá socializar con las Dependencias y Entidades involucrándolos en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo de tal forma que en ellas se detecten para cada eje rector las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Análisis FODA) de la administración pública municipal.
- II. *Talleres con especialistas, sectores sociales y productivos.*- Estos talleres permitirán enriquecer el Plan Municipal de Desarrollo, por medio de la participación de académicos, representantes de la sociedad civil y cámaras empresariales.
- III. *Priorización.*- Se deberán realizar sesiones con Secretarios, funcionarios de primer nivel y Regidores del H. Ayuntamiento para asignar una prioridad a los Ejes Rectores, Líneas Estratégicas y Objetivos. Estas reuniones permiten generar consensos integrales, conciliando las demandas ciudadanas con las aportaciones de los miembros del H. Ayuntamiento.

 IMPLAN <small>INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN PUEBLA</small>	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Es importante señalar que en el proceso de priorización, se deberá decidir entre varias alternativas por razones presupuestarias o de tiempo; así mismo, es primordial que en dichas reuniones participe el Presidente Municipal esto con el fin de tomar decisiones que permitan dar cumplimiento a los programas y acciones incluidos en el Plan.

El área encargada de la planeación municipal, deber verificar que las recomendaciones, observaciones, sugerencias y modificaciones hechas por parte del Consejo Ciudadano, o Comités queden registradas en la misma forma de cómo fueron emitidas. Estas modificaciones se remitirán tantas veces como sea necesario a los Consejos Ciudadanos o a los Comités a fin de asegurar la correcta actualización de los planes de mediano plazo.

La actualización a los Planes de Mediano Plazo se debe realizar en un periodo de al menos 3 años, de acuerdo al mismo proceso que se siguió para su aprobación.

Al actualizarse los Planes de Mediano Plazo se deberá modificar el presente Manual, mismo que será aprobado por la Contraloría, previa revisión del representante del Consejo de Desempeño, bajo los siguientes lineamientos.

- I. El presente manual estará vigente durante la administración pública municipal que lo aprueba y/o ratifica, y deberá actualizarse en los siguientes casos:
 - i. Cambios en los ordenamientos legales.
 - ii. Modificación en las funciones y procedimientos de la Dirección de Planeación Estratégica, adscrita al Instituto Municipal de Planeación y/o de la Dirección de Egresos y Control Presupuestal adscrita a la Tesorería Municipal, referentes al tema de los Planes a Mediano Plazo.
 - iii. Modificación en los sistemas (SEDEM) y/o formatos (Control programático – presupuestal en Excel).
- II. Cambios en Estructura Orgánica del IMPLAN o en aquellas Dependencias o Entidades que estén vinculada directamente con la Planeación Municipal.
- III. Las modificaciones al manual deberán registrarse en el formato denominado "control para la actualización de manuales", con número de registro.

	Manual para la Elaboración de Planes de Mediano Plazo	Registro: MPUE1418/MOP/IMP015/02/151015
		Fecha de elaboración: 15/10/2015
		Núm. de Revisión: 01

Bibliografía.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Constitución Política del Estado de Libre y Soberana de Puebla.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.
- Ley Orgánica Municipal.
- Código Reglamentario para el Municipio de Puebla.
- Decreto del Honorable Congreso del Estado.
- Reglamento Interior del Instituto Municipal de Planeación.
- Criterios básicos de planeación.
- Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.