



CAMPECHE
GOBIERNO DE TODOS

**METODOLOGÍA QUE DEBERÁN OBSERVAR
LOS ORGANISMOS CENTRALIZADOS Y LOS
ENTES PARAESTATALES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO
DE CAMPECHE PARA LA ACTUALIZACIÓN
DE LOS PROGRAMAS DERIVADOS DEL
PLAN ESTATAL DE DESARROLLO**

2024 – 2027



SEMAIG
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

Contenido

Presentación	3
Introducción.....	4
Definiciones.....	6
1. Objetivos de la metodología.....	8
2. Ámbito Administrativo de Aplicación.....	8
3. Comunicación oficial entre los Dependencias y la SEMAIG.....	8
4. Comentarios y recomendaciones de la SEMAIG.....	9
5. Estructura de los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo	10
5.1 Presentación.....	10
5.2 Introducción	10
5.3 Marco jurídico.....	10
5.4 Misión y visión del programa	11
5.5 Diagnóstico general.....	11
5.6 Árbol de problemas	13
5.7 Árbol de objetivos.....	16
5.8 Definición de objetivos.....	18
5.9 Definición de estrategias.....	23
5.10 Líneas de acción que encauzarán el cumplimiento de las estrategias y objetivos estatales a corto, mediano y largo plazo.....	26
5.11 Definición de indicadores, líneas base y metas	28
5.11.1 Criterios técnicos para la definición de los indicadores.....	29
5.11.2 Para la definición de las líneas base de los indicadores.....	31
5.11.3 Para la definición de las metas de los indicadores	31
5.11.4 Ficha técnica de los indicadores	38
6. Definición de los mecanismos e instrumentos de vinculación y armonización de la planeación estatal.....	39
7. Consideraciones	41
8. Referencias.....	42

Presentación

La presente Guía para la elaboración de programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2024-2027, se emite con la finalidad de homologar los objetivos, estrategias y líneas de acción de estos programas con la planeación estatal de conformidad con los criterios establecidos en este documento.

Esta Guía contiene los aspectos metodológicos que las dependencias y entidades de la administración pública estatal, deberán observar para la elaboración de los programas que, de acuerdo con sus competencias, les corresponda elaborar. Lo anterior, sin perjuicio del cumplimiento de las leyes y otra normativa vigente que, de manera paralela, regulen procesos relacionados con la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2024-2027.

Introducción

El Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027 (PED) constituye un documento estratégico que refleja el proceso formal de planificación a nivel estatal, delineando los objetivos, estrategias, acciones y metas que guiarán el avance del Estado de Campeche.

La planeación estatal, debe concebirse como un proceso de ordenación racional, sistemático y democrático de acciones y estrategias establecidas por el Gobierno del Estado. Tiene como finalidad orientar el gasto público para fomentar el desarrollo equitativo, integral y sostenible de la entidad, así como promover el bienestar social. Este enfoque se realiza dentro de un marco de estricto respeto a los derechos humanos, conforme a las normas, principios y objetivos delineados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los Tratados Internacionales de los cuales el estado mexicano sea parte y la Constitución Política del Estado de Campeche.

Para la ejecución de este proceso, el gobierno cuenta con un Sistema Estatal de Planeación Democrática (DEPD), que está compuesto por el conjunto de principios, normas, órganos, lineamientos, estrategias, metodologías y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico, social y cultural del estado; que imprime solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización de la política, social y cultural del estado.

Este sistema, es un mecanismo de vinculación y coordinación entre las dependencias y entidades de la Administración Pública, los Órganos Constitucionales Autónomos, los Municipios, el Gobierno Federal, los sectores social y privado, así como con los Poderes Legislativo y Judicial del Estado, para el planteamiento de demandas, formulación de propuestas, formalización de acuerdos y ejecución de acciones.

El sistema se organiza a través del Comité de Planeación para el Desarrollo de Campeche (COPLADECAM), que funge como un órgano colegiado, consultivo y deliberativo y, en el cual se delinearán los mecanismos primordiales para la elaboración, implementación, supervisión y evaluación de los instrumentos concernientes a la planificación estatal. Además, propicia que la planeación sea un proceso democrático y deliberativo, mediante mecanismos de participación ciudadana que capturan las aspiraciones y demandas de la sociedad para integrarlas al PED y sus directrices de desarrollo.

Así, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) se erige como el principal instrumento rector de la política pública del estado. Este plan no solo salvaguarda los fines del proyecto nacional contenidos en la Constitución y los instrumentos legales derivados, sino que también contribuye a los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Por lo tanto, derivado de la actualización del Plan Estatal, se deberán revisar y actualizar los programas derivados para garantizar que las estrategias y acciones estén alineadas con los nuevos objetivos y metas establecidos. Esto asegura la coherencia y efectividad en la ejecución de las políticas públicas, permitiendo una adecuada respuesta a las necesidades y prioridades de la población.

Definiciones

Para efecto de la interpretación de la presente metodología, además de las contenidas en la Ley y los Lineamientos se entenderá por:

- I. **Árbol de Problema:** Herramienta utilizada en la administración pública y en la gestión de proyectos para analizar y visualizar las causas y efectos de un problema específico.
- II. **Árbol de Objetivos:** Herramienta utilizada en la administración pública y en la gestión de proyectos que se centra en la identificación y jerarquización de los objetivos que se buscan alcanzar para abordar un problema o situación específica.
- III. **Cabeza de Sector:** Organismos Centralizados de la Administración Pública Estatal que coordinan la política pública de las Entidades Paraestatal de la Administración Pública Estatal a través de sus juntas de gobierno.
- IV. **Dependencia:** Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública del Estado de Campeche;
- V. **Diagnóstico:** Análisis sistemático y detallado de una situación, entidad o área específica que tiene como objetivo identificar problemas, evaluar fortalezas y debilidades, y comprender el estado actual de una organización gubernamental o de un sistema administrativo.
- VI. **Estrategia:** Plan integral para alcanzar objetivos a largo plazo y para guiar la toma de decisiones.
- VII. **Enlace de Planeación:** Servidor Público adscrito a una dependencia, responsable de colaborar, dentro del ámbito de su competencia, en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo en coordinación con la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental.
- VIII. **Indicador:** Herramienta para evaluar el rendimiento y la eficacia de las políticas y programas gubernamentales. Constituye una base fundamental para la toma de decisiones informada y la rendición de cuentas.
- IX. **Ley:** Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios.
- X. **Línea de Acción:** Estrategias específicas y acciones concretas que se delinearán para alcanzar los objetivos generales establecidas.
- XI. **Meta:** Nivel específico de resultados que se espera lograr a través de la implementación de un proyecto o programa.
- XII. **Metodología:** A la presente metodología.
- XIII. **MML:** Metodología de Marco Lógico.

- XIV. **MIR:** Matriz de Indicadores de Resultados.
- XV. **PED:** Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2024-2027.
- XVI. **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- XVII. **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.
- XVIII. **Objetivo:** Resultado deseado y específico que se busca alcanzar.
- XIX. **Problema Público:** Situación, condición o conjunto de circunstancias que afecta a un segmento significativo de la sociedad y que demanda la atención y acción del gobierno u otras instituciones públicas.
- XX. **Sector Administrativo:** Conjunto de entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal con actividades afines a los objetivos y atribuciones de un Organismo Centralizado de la Administración Pública que planean, organizan, dirigen, controlan, ejecutan y evalúan las acciones necesarias para cumplir con los programas del gobierno.
- XXI. **Ramo Administrativo:** Secretarías o dependencias establecidas en la Ley Orgánica del Gobierno del Estado de Campeche, a través de las cuales se planean, organizan, dirigen, controlan, ejecutan y evalúan las acciones necesarias para cumplir con los programas del gobierno.
- XXII. **Unidad Administrativa:** Entidad o estructura organizativa del gobierno encargada de llevar a cabo funciones específicas en la administración pública.
- XXIII. **SEMAIG:** Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental.

1. Objetivos de la metodología

La presente Guía metodológica detalla los procedimientos para la elaboración de los Programas Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027, conforme a lo establecido en la Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios y, con el objeto de que estos instrumentos se alineen tanto al Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027, como con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

En este sentido, la metodología incorpora los conceptos, criterios y procedimientos necesarios para la elaboración de los instrumentos de planeación, asegurando así la congruencia y eficacia en la ejecución de las responsabilidades asignadas. Este enfoque garantiza una alineación precisa con las disposiciones legales y optimiza la capacidad de la Secretaría para cumplir con su mandato, fortaleciendo la integralidad y consistencia del proceso de elaboración del PED.

2. Ámbito Administrativo de Aplicación

Las disposiciones en materia de planeación se aplican a todas entidades públicas de la Administración Pública Estatal Centralizada y a los Organismos Descentralizados de la Administración Pública Paraestatal.

3. Comunicación oficial entre los Dependencias y la SEMAIG

La comunicación entre las dependencias y la SEMAIG se realizará a través de un Enlace de Planeación, quien deberá integrar la información de las dependencias correspondientes a su sector administrativo y con esto elaborar y/o actualizar, en el ámbito de su competencia, sus diagnósticos, objetivos, estrategias y líneas de acción, así como sus indicadores y metas.

El Enlace de Planeación deberá ser nombrado por el titular de la cabeza de sector vía oficio, dirigido al titular de la SEMAIG, el oficio deberá incluir el nombre y apellido del servidor público, así como su cargo y datos de contacto.

El Enlace de Planeación deberá guardar la comunicación entre las diversas unidades administrativas y/o áreas técnicas de sus dependencias, con el propósito de consolidar

y resumir la información correspondiente a su sector administrativo, conforme a lo dispuesto en el apartado 5 de la presente Guía metodológica.

La SEMAIG solicitará la información de los sectores administrativos a través del Enlace de Planeación y deberá comunicarse con estos en caso de dudas, comentarios o inquietudes respecto al contenido entregado.

La responsabilidad exclusiva de elaborar la planeación estratégica del Sector Administrativo, así como de darle seguimiento, enviarla a la SEMAIG y asegurar la correcta integración de los programas, recaerá en el Enlace de Planeación.

4. Comentarios y recomendaciones de la SEMAIG

La SEMAIG realizará comentarios y/o recomendaciones a la información integrada por los Enlaces de Planeación cuando esta no cumpla con lo establecido en el apartado 5 de esta Guía metodológica; en este caso, los Enlaces de Planeación deberán modificar su información con el fin de dar cumplimiento a la misma.

En casos donde los comentarios y/o recomendaciones que haya emitido la SEMAIG no hayan sido corregidas o justificadas, estas podrán ser reiterados hasta que las últimas modificaciones realizadas y enviadas a la SEMAIG cumplan con los criterios establecidos en esta metodología.

De las controversias de esta metodología

En caso de controversia sobre la interpretación de esta metodología o cualquier otro elemento adicional, la SEMAIG resolverá, en definitiva.

5. Estructura de los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo

5.1 Presentación

En este apartado se deberá plasmar el mensaje de la o él titular de la secretaría coordinadora del programa, cuando se trate de un programa sectorial, en el cual se describa un panorama general de la situación del sector, así como el propósito que pretendemos alcanzar.

En cuestión a los programas institucionales quien deberá dar el mensaje será el titular de cada organismo o entidad, asimismo deberá establecer la problemática a atender y su vinculación con el sector correspondiente.

Por último, en cuanto a los programas especiales, el mensaje se enfocará a la prioridad que se va atender para contribuir al desarrollo integral del estado, quien dará el mensaje será el titular de la secretaría que estará a cargo de atender la prioridad identificada.

5.2 Introducción

En este apartado, se debe describir el contenido de cada uno de los programas sectoriales, institucionales y especiales, estableciendo la importancia que tiene como instrumento de planeación para regir la política pública del Estado de Campeche.

Además, deberá proporcionar un contexto general claro y conciso para entender el propósito, la importancia y los fundamentos del programa.

5.3 Marco jurídico

Esta sección deberá satisfacer la justificación normativa para la elaboración y publicación del instrumento de planeación con atención a las leyes disponibles, normativas vigentes como son la Constitución Política del Estado de Campeche, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche, Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios, Reglamento interior de cada secretaría, entre otras que apliquen al sector.

Por lo que cada secretaría deberá incluir las leyes en la que se sustenta para la elaboración del programa correspondiente.

5.4 Misión y visión del programa

La misión debe reflejar la razón de ser del programa y su propósito fundamental. Debe ser clara, concisa y orientada a la acción. del Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027.

Asimismo, la visión de los programas derivados debe proyectar una imagen clara del futuro deseado. Debe ser ambiciosa pero alcanzable, y proporcionar una dirección a largo plazo.

5.5 Diagnóstico general

Para la actualización del diagnóstico de los programas derivados, se deberá considerar si los objetivos, estrategias y acciones planteadas siguen siendo relevantes y efectivas en el contexto actual, considerando como punto focal la vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027 (PED 2024-2027).

Asimismo, es necesaria la revisión de información y cifras que se muestran en este apartado, con el objetivo de contar información actualizada y precisa. Asimismo, es necesario identificar si hay problemas y desafíos que no fueron considerados anteriormente y analizar cómo los cambios en el contexto han afectado los problemas existentes.

Para ello, las dependencias, con base en la MML y en el ámbito de su competencia, deberán identificar los principales problemas públicos, sus causas de orden superior e inferior y sus efectos a través de la elaboración de un marco contextual y su correspondiente diagnóstico.

Las dependencias deberán integrar solo problemas públicos que se refieran a una situación o desafío que afecte a una comunidad, sociedad o grupo de personas en general y que requiera su atención e intervención gubernamental debido a que estos suelen involucrar cuestiones que van más allá de los intereses o necesidades individuales y tienen un impacto significativo en el bienestar colectivo.

Las dependencias, para la identificación de los problemas públicos deberán:

- a) Identificar un fenómeno social observable de manera empírica y construido con base en la evidencia.
- b) Describir la magnitud del fenómeno.
- c) Describir el fenómeno social a través de relaciones causales.

- d) Describir las causas de orden superior y de orden inferior que dan origen a este fenómeno y las consecuencias de subsanarlas:
 - a. Las causas de orden superior serán los elementos con una mayor relación al problema, y su atención llevará una resolución inminente del mismo.
 - b. Las causas de orden inferior serán los elementos con una mayor relación con las causas de orden superior, y su atención llevará a la resolución de estas, pero no necesariamente al problema público.
- e) Describir los efectos del problema público sobre la población y el desarrollo del estado.
- f) Los efectos del problema público y cuantificación de manera directa y/o indirecta.

Criterios de aprobación del diagnóstico

Para asegurar que el diagnóstico sea completo, basado en evidencia sólida, y que proporcione una comprensión detallada del fenómeno social, sus causas y efectos, el diagnóstico se aprobará si cumple con los siguientes criterios:

- a) Identifica un fenómeno social observable basado en evidencia empírica.
- b) Describe clara y precisamente la magnitud del fenómeno estudiado.
- c) Describe de forma detallada el fenómeno social a través de relaciones causales, identificando las conexiones entre diferentes variables.
- d) Identifica y describe causas de orden superior que tienen una relación directa con el problema, mostrando cómo su atención lleva a una resolución inminente.
- e) Identifica y describe causas de orden inferior que están más relacionadas con las causas de orden superior, indicando cómo abordarlas lleva a la resolución de estas, aunque no necesariamente del problema público.
- f) Describe los efectos del problema público sobre la población y el desarrollo del estado.
- g) Cuantifica directa y/o indirectamente los efectos del problema público, proporcionando datos cuantitativos para respaldar las afirmaciones.

Criterios de rechazo del diagnóstico

- a) En el diagnóstico no se identifica un fenómeno social observable basado en evidencia empírica.
- b) El diagnóstico no describe de forma clara y precisa la magnitud del fenómeno estudiado.

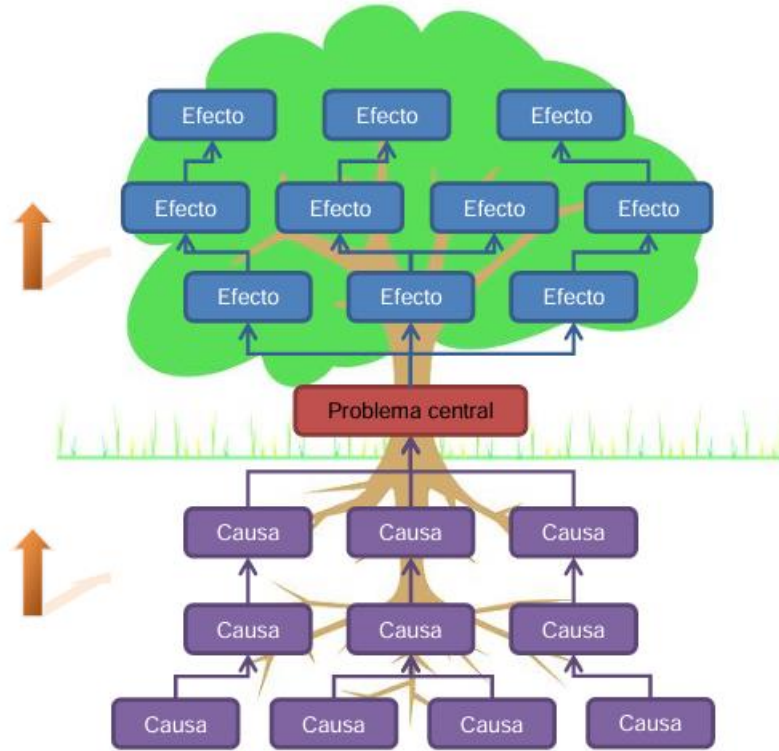
- c) No se describe de forma detallada el fenómeno social a través de relaciones causales entre diferentes variables.
- d) No identifica y describe causas de orden superior que tienen una relación directa con el problema.
- e) No identifica y describe causas de orden inferior relacionadas con las causas de orden superior.
- f) No describe los efectos del problema público sobre la población y el desarrollo del estado.
- g) No cuantifica directa y/o indirectamente los efectos del problema público y no se proporcionan datos cuantitativos como respaldo.

5.6 Árbol de problemas

El Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos son herramientas metodológicas que apoyan la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Estas herramientas se llevan a cabo después del diagnóstico. De acuerdo con CONEVAL (2013), el Árbol del problema se utiliza para identificar la naturaleza y contexto de la problemática que se pretende resolver mediante una estrategia, programa, proyecto, etcétera. En su desarrollo se identifican tanto las causas que originan el problema como los efectos directos e indirectos que ocasiona en el mediano y largo plazo. Su vinculación con la MIR consiste en que dicha herramienta, una vez transformada en el Árbol de Objetivos, permite identificar y definir los objetivos que contendrá el Resumen Narrativo (Fin, Propósito, Componentes y Actividades).

De forma gráfica, el Árbol del problema se representa en un diagrama en el cual el problema central identificado se ubica en el tronco del árbol; las causas del problema se establecen del tronco hacia las raíces; y los efectos se establecen del tronco hacia las ramas o la copa del árbol; a continuación, se presenta su forma característica:

Diagrama 1. Representación gráfica del Árbol de problema



Fuente: CONEVAL, 2013.

Identificación del problema

La construcción del Árbol del Problema tiene el objetivo inicial de identificar el problema central que se busca solucionar; para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Un problema es padecido por una población o área de enfoque, por lo que en la redacción del problema central dicha población o área debe estar especificado. Por ejemplo:

Sin población ni área de enfoque	Población o área de enfoque
<p>✗ Enfermedades gastrointestinales recurrentes</p>	<p>✓ <u>niños y niñas de hasta 5 años que habitan en localidades de alto y muy alto rezago social</u> padecen desnutrición</p>

- Se debe tener precaución de no plantear el problema central como la falta de

una solución, o la ausencia de un bien o servicio. Por ejemplo:

	Ausencia de un bien o servicio	Problema central
➔	✗ las familias con niños de hasta 5 años que habitan en localidades rurales no reciben una canasta alimentaria básica	✓ niños y niñas de hasta 5 años que habitan en localidades de alto y muy alto rezago social padecen desnutrición

- El problema central identificado debe ser único y específico; en la sintaxis deben evitarse enunciados complejos o ambiguos que mencionen más de una problemática debido a que puede confundirse cuál es el problema central que se busca solucionar, por ejemplo:

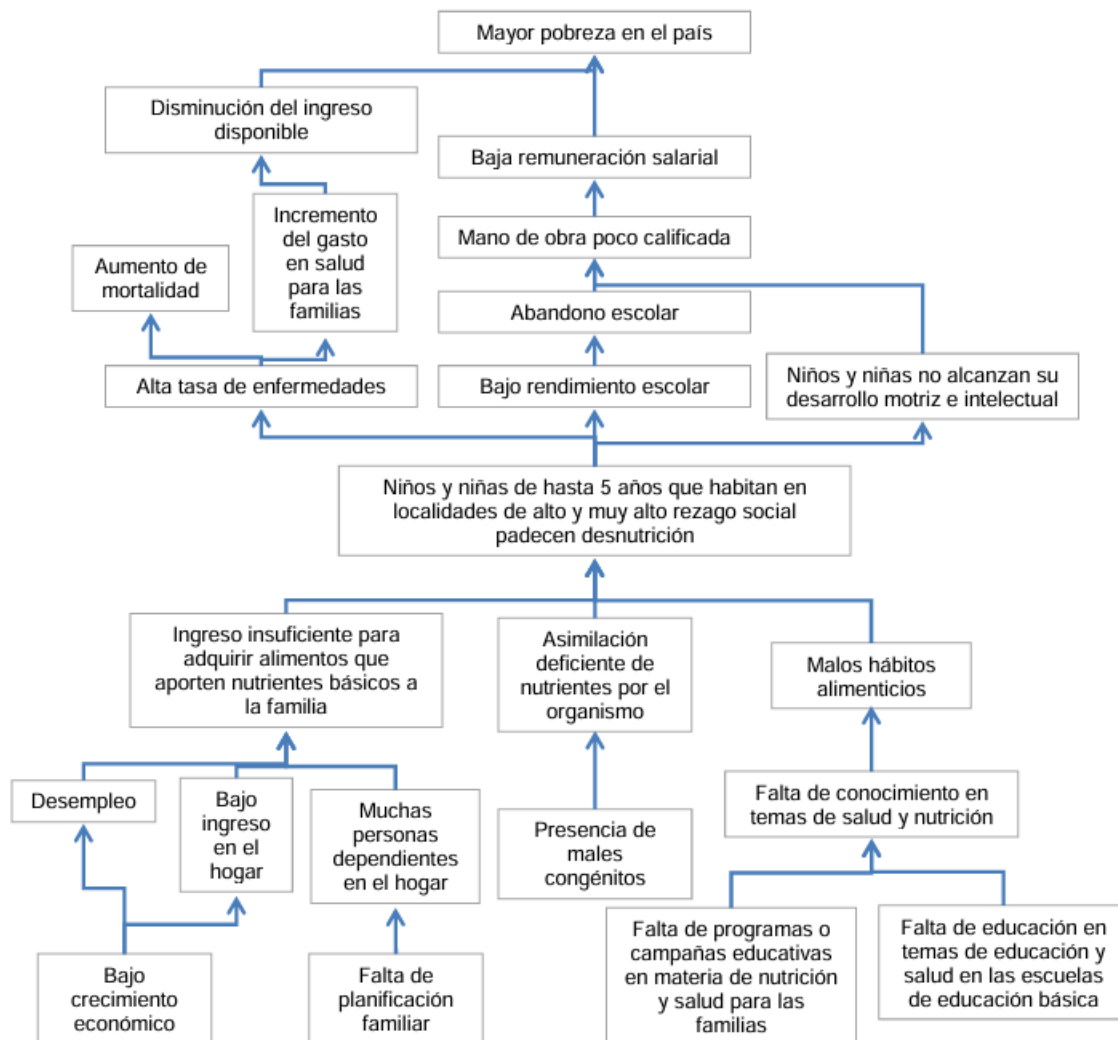
	No hay claridad del problema central	Problema central claramente identificado
➔	✗ niños y niñas de hasta 5 años que habitan en localidades rurales padecen desnutrición por lo que no pueden alcanzar un desarrollo motriz óptimo y tienen un bajo rendimiento escolar	✓ niños y niñas de hasta 5 años que habitan en localidades de alto y muy alto rezago social padecen desnutrición
	Se mencionan tres problemas: desnutrición, bajo desarrollo motriz y bajo rendimiento escolar. No es posible determinar cuál es el problema central.	Se identifica que el problema es la desnutrición

Para identificar el problema central se recomienda basarse en un diagnóstico que presente evidencia empírica que caracterice la población que lo padece, su importancia, naturaleza, y alternativas de solución; de esta manera, los planificadores del programa podrán contar con elementos y evidencia que permita focalizar los esfuerzos para la solución de dicho problema.

5.7 Árbol de objetivos

Una vez conocida la problemática central, se identifican los efectos o consecuencias que éste provoca. Se parte desde los efectos más obvios, posteriormente, se identifican los efectos de los efectos y se plantean gráficamente. Una vez hecho esto, se identifican las causas que dieron origen al problema. Al igual que para los efectos se parte de las causas más obvias y luego se identifican las causas de las causas. El análisis de los efectos y de las causas del problema puede ser tan extenso como los encargados de la elaboración del Árbol consideren pertinente; sin embargo, no se recomienda realizarlo de forma que se pierda el análisis de las causas primarias.

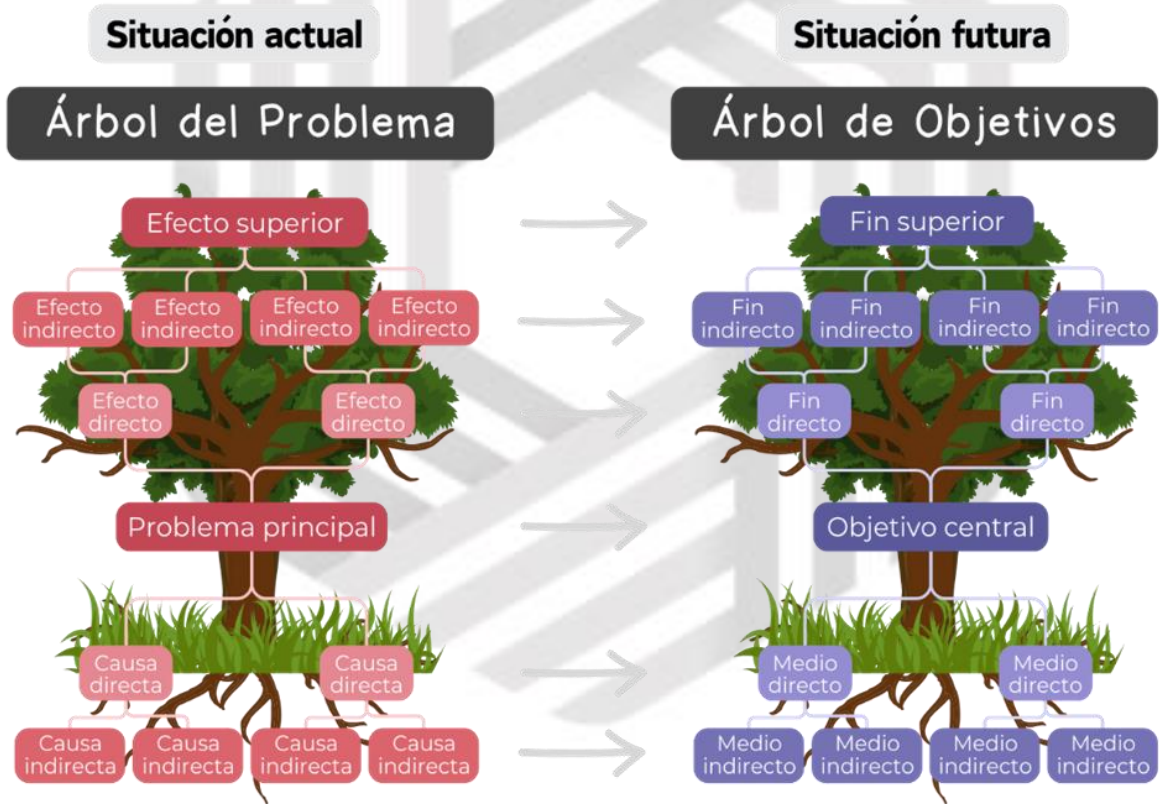
Diagrama 2. Ejemplo del Árbol del Problema



Fuente: CONEVAL, 2013.

El Árbol de Objetivos corresponde a la situación deseada por la estrategia, programa, proyecto, etcétera según sea el caso. Se construye con base en el Árbol de Problemas, para lo cual, las causas, el problema central y sus efectos se plantean en sentido positivo como una situación ya lograda. De esta manera, el problema central se convierte en el objetivo, las causas corresponden a los medios para lograrlo y los efectos a los fines a los que se aspira en el mediano y largo plazo.

Diagrama 3. Ejemplo del Árbol del Problema y Objetivo



Fuente: Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Es importante mencionar que, detrás de la elaboración de los Árboles del Problema y de Objetivos es necesario basarse en un diagnóstico con evidencia cualitativa o cuantitativa acerca de las causas del problema y sus consecuencias, que proporcione información suficiente que sustente el diseño y las acciones que el programa llevará a cabo para solucionar la problemática que padece su población objetivo y lograr resultados tangibles en ella.

5.8 Definición de objetivos

Por cada problema público identificado en el árbol de objetivos, las dependencias deberán definir un objetivo. La creación de los objetivos será correlativa a la atención de los problemas públicos, y deberá considerar los procesos sustantivos correspondientes a cada sector administrativo.

No serán considerados como válidos objetivos creados con base únicamente en la existencia de unidades administrativas, órganos desconcentrados o entidades paraestatales. Asimismo, los objetivos deberán estar vinculados a uno o varios programas presupuestarios, mismos que encauzarán la acción estatal de corto, mediano y largo plazo.

Las dependencias deberán considerar que cada una de ellas pertenece a un sector administrativo, que, a su vez, delimita su marco de actuación dentro de la planeación estatal. Los sectores administrativos estarán determinados por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche.

En el ámbito de sus responsabilidades, las dependencias deben identificar las prioridades gubernamentales a las que pueden contribuir. Estas prioridades, guiarán la dirección del desarrollo estatal y estará compuesta por objetivos, estrategias y líneas de acción.

Es importante mencionar que, cada objetivo de los programas sectoriales, deberá de estar vinculado a un objetivo del PED 2024-2027, lo que en el proceso de definición de los objetivos de nuestro programa sectorial, es de suma importancia contemplar esta vinculación.

Asimismo, cada objetivo de los programas sectoriales, deberá de estar vinculado a un objetivo del programa sectorial, que al mismo tiempo, estará vinculado a un objetivo del PED 2024-2027.

Respecto a los objetivos de los programas especiales, estos deberán de estar vinculados a un objetivo del PED 2024-2027.

Criterios técnicos para la elaboración de objetivos

Los objetivos de los Programas Derivados del Plan Estatal de Desarrollo, deben formularse de manera concisa, expresando de manera clara y específica las metas hacia las cuales la administración dirigirá sus recursos y esfuerzos. Estos objetivos tienen como finalidad contribuir al logro del sector y avanzar progresivamente hacia la visión de futuro establecida en el propio PED.

Asimismo, constituyen una representación proyectada de la situación deseada en un período de tiempo específico, alcanzada mediante la implementación de acciones institucionales en los temas y subtemas de desarrollo identificados en los diagnósticos de previamente definidos. Es fundamental expresar estos objetivos en términos positivos, vinculándolos con hipótesis que reflejen los efectos directos deseados en la realidad diagnosticada.

Para la identificación de los objetivos, las dependencias deberán proporcionar la siguiente información:

- a) Nombre de objetivo: Nombre del objetivo en cuestión.
- b) Resumen narrativo: Explicación en prosa del objetivo.
- c) Justificación del objetivo: Texto que describa la importancia o relevancia del objetivo para el cumplimiento de la misión de la dependencia.
- d) Dependencia encargada: Dependencia encargada de la elaboración del objetivo institucional.
- e) Fundamento jurídico que sustenta al objetivo: Artículo, párrafo, fracción del instrumento jurídico o normativo que da origen al objetivo.
- f) Nombre del enlace de planeación: Nombre del servidor público adscrito a la dependencia y responsable de la integración de la información.
- g) Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Identificación de la alineación del objetivo del programa sectorial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (para este punto, se puede consultar la alineación que se tiene con el Objetivo del PED y cómo está vinculado al ODS correspondiente).
- h) Alineación al Plan Nacional de Desarrollo: Identificación de la alineación de las misiones estatales al Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Alineación al Programa: Identificación de la alineación del programa sectorial.
- j) Además, los objetivos deberán cumplir con criterios técnicos específicos con la finalidad de asegurar su contribución al logro de las misiones y a lo establecido en el propio PED. Estos criterios técnicos contribuyen a la efectividad y

evaluación precisa de la implementación de las acciones institucionales:

Para la formulación de los objetivos

- a) Iniciar con un verbo de acción: La redacción del objetivo deberá iniciar con un verbo de acción que describa claramente lo que se busca lograr.
- b) *Ejemplo: "Mejorar", "Promover", "Desarrollar", etc.*
- c) Indicar cuantitativa o cualitativa la magnitud del logro: Se deberá de agregar una indicación cuantitativa o cualitativa para definir la magnitud o calidad del logro.
- d) *Ejemplo: "Incrementar en un 10%", "Mejorar la eficiencia en los procesos", etc.*
- e) Describir la acción: Se deberá detallar la acción específica que se llevará a cabo para alcanzar el objetivo.
- f) *Ejemplo: "Implementar un nuevo sistema de...", "Establecer programas de...", etc.*
- g) Contextualizar el objetivo: Se deberá de incluir información adicional que contextualice formalmente el objetivo, como el área de enfoque, el público objetivo, o el marco temporal. *Ejemplo: "Dirigido a la comunidad...", "Durante el próximo año..."*.
- h) Coherencia con la misión: El objetivo deberá de estar alineado con la misión del PED correspondiente.
- i) *Ejemplo: "Contribuir a la misión de...", "En línea con lo establecido en la misión..."*.
- j) Mencionar la forma de medición y evaluación: Se deberá de incluir una breve mención sobre cómo se medirá y evaluará el logro del objetivo.
- k) *Ejemplo: "Medido mediante indicadores de...", "Evaluar el impacto a través de..."*.

Para la alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

El PED y sus programas derivados se centran en establecer objetivos y estrategias que aborden las principales necesidades y desafíos que enfrenta el estado. Estas acciones tienen la finalidad de contribuir de manera integral y transversal al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para lograr una alineación efectiva con los ODS, los objetivos deben contemplar cuidadosamente lo siguiente:

- a) Identificar los ODS prioritarios: Serán aquellos en el objetivo tendrá mayor incidencia.
- b) Identificar las metas e indicadores adecuados: Cada ODS cuenta con metas a las que el objetivo podrá alinearse. Para ello, es necesario corroborar que se cuenta con la información para medir su cumplimiento a través de verificadores.
- c) Identificar la vinculación de los Objetivo del PED 2024-2027 con los objetivos y metas ODS.

Para la alineación al Plan Nacional de Desarrollo

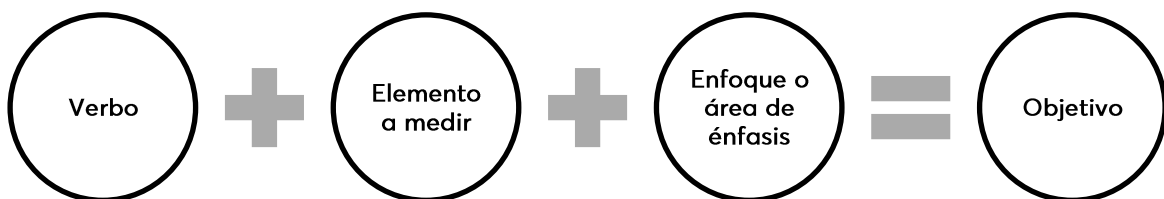
El PED y sus programas derivados no solo reflejan la visión gubernamental y formulan un plan de acción claro y fundamentado a través de las misiones y sectores, sino que también contribuye al logro de los objetivos nacionales delineados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Esta contribución se debe materializar mediante la vinculación de los objetivos nacionales, con el objetivo de alcanzar el desarrollo social, económico, político y cultural del país, para ello los objetivos deberán:

- a) Identificar y señalar las directrices del PND a las que obedece el objetivo, priorizando aquellas en las que el objetivo tiene mayor incidencia.

Para una adecuada redacción institucional

Para la redacción de un objetivo es necesario definir el propósito de este, el estado esperado o el producto final que se pretende alcanzar; además, se debe de indicar el elemento a medir, así como el área de enfoque. Para la definición de los objetivos, es necesario identificar la idea principal o logro, así como que su progreso pueda ser medido u observado.

Figura 1. Estructura base para la redacción de los objetivos de los programas derivaos



Ejemplo: Contribuir al bienestar de las personas adultas mayores que ayude a mejorar las condiciones de vida y que a su vez permita el acceso a la protección social.

Criterios de aprobación de los objetivos

Aprobación

Para asegurar una alineación efectiva entre los objetivos de cada dependencia y las metas establecidas en los programas derivados, los objetivos serán aprobados si cuentan con las siguientes características:

- a) El objetivo comienza con un verbo de acción que describa claramente lo que se busca lograr.
- b) Cuenta con una indicación cuantitativa o cualitativa para definir la magnitud o calidad del logro.
- c) Detalla la acción específica que se llevará a cabo para alcanzar el objetivo.
- d) Incluye información verificable que contextualiza el objetivo, así como el área de enfoque, el público objetivo, o el marco temporal. Para ello, se revisará que dicha información entregada por parte de la dependencia brinde sustento para la aprobación de este.
- e) El objetivo es coherente con la misión en la que se encuentra alineado el programa.
- f) Incluye una breve mención sobre cómo se medirá y evaluará el logro del objetivo.

Rechazo

- a) El objetivo no comienza con un verbo de acción que describa claramente lo que se busca lograr.
- b) No cuenta con una indicación cuantitativa o cualitativa para definir la magnitud o calidad del logro.
- c) No detalla la acción específica que se llevará a cabo para alcanzar el objetivo.
- d) No incluye información adicional que contextualiza el objetivo, como el área de enfoque, el público objetivo, o el marco temporal.
- e) El objetivo no es coherente con la misión en la que se encuentra alineado el programa
- f) No incluye una breve mención sobre cómo se medirá y evaluará el logro del objetivo.

5.9 Definición de estrategias

Una estrategia se refiere a un plan integral de acción diseñado y ejecutado a nivel estatal. Estas se desarrollan para abordar problemas específicos, lograr objetivos de desarrollo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar el crecimiento y la prosperidad económica en el ámbito estatal. En este sentido, las dependencias deberán, con base en las causas de orden superior, definir las estrategias, entendidas como los medios que utilizará el gobierno para contribuir a la solución de los problemas público y se centrarán en la consecución de los objetivos que afectan al estado o al país en su conjunto. Estos objetivos pueden abordar áreas como la economía, la educación, la salud, la infraestructura, el medio ambiente, la seguridad, entre otras. Las estrategias deberán considerar los programas presupuestos, para financiar las acciones necesarias a través de los objetivos.

Cada objetivo deberá contener al menos una estrategia, y deberá ser correlativa a sus unidades administrativas, sus órganos desconcentrados y sus entidades paraestatales.

Además, cada estrategia tendrá por lo menos una línea de acción. Las dependencias deberán definir sus líneas de acción con base en las causas de orden inferior y éstas serán entendidas como las actividades necesarias para ejecutar las estrategias que contribuirán a los objetivos.

Criterios técnicos para la elaboración de estrategias

Las estrategias comprenden las acciones de carácter global, tanto temporal como permanente, concebidas para la consecución de objetivos a mediano y largo plazo. Específicamente, se refieren a los caminos, vías o enfoques disponibles para lograr dichos objetivos. En este sentido, la estrategia engloba un conjunto integral de decisiones relacionadas con las acciones a emprender y los recursos a movilizar. Estas decisiones se adoptan en respuesta a una problemática identificada; asimismo, las estrategias persiguen la generación deliberada de cambios en la realidad con el propósito de alcanzar los objetivos predefinidos.

Una estrategia debidamente diseñada y ejecutada, potencia la efectividad y la dirección coherente de los esfuerzos gubernamentales hacia el logro de un desarrollo integral y sostenible.

Para la identificación de las estrategias, las dependencias deberán proporcionar la siguiente información:

- a) Nombre de la estrategia: Nombre de la estrategia en cuestión.
- b) Resumen narrativo: Explicación en prosa de la estrategia.
- c) Justificación de la estrategia: Texto que describa la importancia o relevancia de la estrategia para el cumplimiento de la misión de la dependencia.
- d) Dependencia encargada: Dependencia encargada de la elaboración de la estrategia institucional.
- e) Fundamento jurídico que sustenta a la estrategia: Artículo, Párrafo, Fracción del instrumento jurídico o normativo que da origen a la estrategia planteada.
- f) Nombre del enlace de planeación: Nombre del servidor público adscrito a la dependencia y responsable de la integración de la información.
- g) Además, las estrategias deberán cumplir con criterios técnicos específicos con la finalidad de asegurar su contribución al logro de las misiones y a lo establecido en el propio PED 2024-2027. Estos criterios técnicos contribuyen a la efectividad y evaluación precisa de la implementación de las acciones institucionales:

Para la adecuada definición de las estrategias

Para una adecuada definición de las estrategias, las dependencias deberán responder a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Da una dirección general?
- b) ¿Se ajusta a los recursos y oportunidades?
- c) ¿Minimiza las barreras?
- d) ¿Alcanza a aquellos afectados?
- e) ¿Contribuye al avance de los objetivos y la misión?

Para la una adecuada redacción institucional

- a) Inicia con un verbo de acción: La estrategia comienza con un verbo de acción que describa claramente lo que se busca atender.
Ejemplo: "Mejorar", "Promover", "Desarrollar", etc.
- b) Cuenta con redacción breve y concreta, sin considerar elementos operativos.
Ejemplo: Otorgar apoyos a las personas adultas mayores para mejorar las condiciones de vida y que a su vez permita el acceso a la protección social.

Además, para la redacción de una estrategia es necesario cumplir con diversos criterios, tal como ofrecer un camino claro o dirección a seguir, apoyar la visión, misión y prioridades generales y, delimitar el enfoque y contexto para la toma de decisiones.

Figura 2. Estructura base para la redacción de las estrategias de los programas derivados



Ejemplo: Otorgar apoyos a las personas adultas mayores para mejorar las condiciones de vida y que a su vez permita el acceso a la protección social.

Criterios de aprobación de las estrategias

Aprobación

Para establecer un mecanismo efectivo para la adecuada definición de las estrategias y, para alcanzar los objetivos planteados, las estrategias serán aprobadas si cuentan con las siguientes características:

- La estrategia brinda una dirección general.
- Se ajusta a los recursos y oportunidades.
- Minimiza las barreras existentes.
- Beneficia a aquellos afectados.
- Contribuye al avance de los objetivos y la misión.
- Inicia con un verbo de acción.
- Cuenta con redacción breve y concreta, sin considerar elementos operativos.

Rechazo

- La estrategia no brinda una dirección general.
- No se ajusta a los recursos y oportunidades.
- No minimiza las barreras existentes.
- No beneficia a aquellos afectados.

- e) No contribuye al avance de los objetivos y la misión.
- f) No inicia con un verbo de acción.
- g) No cuenta con redacción breve y concreta y/o considera elementos operativos.

5.10 Líneas de acción que encauzarán el cumplimiento de las estrategias y objetivos estatales a corto, mediano y largo plazo

Las líneas de acción son estrategias específicas y acciones concretas que se delinean para alcanzar los objetivos generales establecidas en los programas derivados. Estas líneas de acción representan pasos tangibles y directrices que orientan la implementación de políticas y programas con el fin de lograr el desarrollo integral y sostenible en el estado.

Cada línea de acción se encuentra alineada con los objetivos estratégicos y metas específicas de los programas, detallando las medidas y pasos específicos que deben tomarse para materializar los propósitos establecidos. En esencia, las líneas de acción son instrumentos operativos que traducen las aspiraciones y directrices generales del en acciones concretas y medibles.

Criterios técnicos para la definición de las líneas de acción

Para la identificación de las líneas de acción, las dependencias deberán proporcionar la siguiente información:

- a) Nombre de la línea de acción: Nombre de la línea de acción en cuestión.
- b) Resumen narrativo: Explicación en prosa de la línea de acción.
- c) Justificación de la línea de acción: Texto que describa la importancia o relevancia de la línea de acción para el cumplimiento de la misión de la dependencia.
- d) Dependencia encargada: Dependencia encargada de la elaboración de la estrategia institucional.
- e) Fundamento jurídico que sustenta a la línea de acción: Artículo, párrafo, fracción del instrumento jurídico o normativo que da origen a la línea de acción planteada.
- f) Nombre del enlace de planeación: Nombre del servidor público adscrito a la dependencia y responsable de la integración de la información.

Además, las líneas de acción deberán cumplir con criterios técnicos específicos con la finalidad de asegurar su contribución al logro de las misiones y a lo establecido en el propio PED. Estos criterios técnicos contribuyen a la efectividad y evaluación precisa de la implementación de las acciones institucionales:

Para la adecuada definición de las líneas de acción

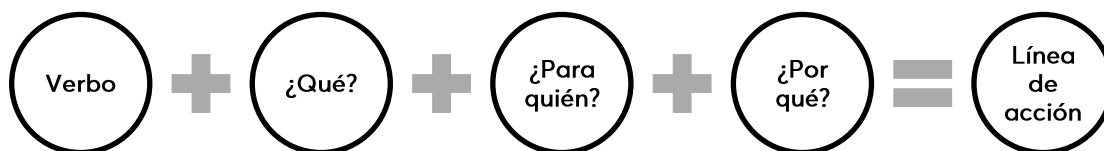
Para una adecuada redacción de las líneas de acción, las dependencias deberán responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se contribuye al logro de las estrategias?
- ¿Qué se debe de hacer para lograrlo?
- ¿Son ejecutables en el corto plazo?
- ¿Tienen beneficio e impacto en la población?
- ¿Reflejan las actividades prioritarias y concretas de las dependencias?

Para la adecuada redacción institucional

- Inicia con un verbo de acción: La línea de acción comienza con un verbo de acción que describa claramente lo que se busca atender.
Ejemplo: "Mejorar", "Promover", "Desarrollar", etc.
- La redacción de una línea de acción en un plan estratégico debe ser clara, precisa y orientada hacia la implementación efectiva de medidas específicas para alcanzar los objetivos establecidos.
- Cuenta con redacción breve y concreta, sin considerar elementos operativos.
Ejemplo: Establecer programas de subsidios económicos dirigidos específicamente a personas adultas mayores en situación de vulnerabilidad.

Figura 3. Estructura base para la redacción de las líneas de acción de los programas derivados.



Ejemplo: Establecer programas de subsidios económicos dirigidos específicamente a personas

adultas mayores en situación de vulnerabilidad.

Criterios de aprobación de las líneas de acción

Aprobación

Para establecer un mecanismo efectivo para la adecuada definición de las Líneas de Acción y, para alcanzar los objetivos planteados, las Líneas de Acción serán aprobadas si cuentan con las siguientes características:

- a) Es clara y precisa en su descripción.
- b) Está directamente relacionada con uno o varios objetivos.
- c) Es ejecutables en el corto plazo.
- d) Es realista y factible de implementar dadas las condiciones y recursos disponibles.
- e) Permite ser monitoreada y evaluable.
- f) Tiene beneficio e impacto en la población.

Rechazo

- a) No es clara y precisa en su descripción.
- b) No está directamente relacionada con alguno de los objetivos planteados.
- c) No es ejecutables en el corto plazo.
- d) No es realista y factible de implementar dadas las condiciones y recursos disponibles.
- e) No considera mecanismos para ser monitoreada y evaluable.
- f) No tiene impacto en la población.
- g) No inicia con un verbo de acción.
- h) Su redacción no es breve y concreta.

5.11 Definición de indicadores, líneas base y metas

Los indicadores se erigen como herramientas esenciales en la evaluación del desempeño y la eficacia de las políticas y programas gubernamentales. Su utilidad va más allá de simplemente medir el progreso; constituyen un pilar fundamental para la toma de decisiones informada y la rendición de cuentas. Al proporcionar evidencia objetiva sobre el alcance de condiciones o logros específicos, los indicadores permiten analizar de manera precisa la efectividad de las estrategias implementadas. Además,

al considerar aspectos cuantitativos y cualitativos, ofrecen una comprensión detallada del avance de los objetivos de un programa o proyecto. Para ello, los indicadores deben de contar con los siguientes atributos:

- a) **Claro:** Un indicador se considera claro cuando no hay ambigüedades sobre la magnitud que pretende evaluar. Esta claridad se refleja en un nombre que sea autoexplicativo y coherente con el método de cálculo, así como en una consistencia entre la frecuencia de medición y la unidad de medida de las variables que forman parte del método de cálculo. Además, la descripción de estas variables debe ser lo suficientemente comprensible para que cualquier interesado pueda entender los términos y conceptos empleados.
- b) **Relevante:** Cuando proporciona información sobre al menos un factor significativo del objetivo al cual está vinculado, es decir, debe estar definido en relación con algún aspecto relevante con aplicabilidad práctica. Asimismo, esto implica que el indicador debe detallar al menos una meta en concordancia con su frecuencia de medición y estar estructurado como la relación de dos o más variables.
- c) **Económico:** Es el criterio para la selección de indicadores que considera los costos y las implicaciones asociadas a su medición; se deben elegir aquellos indicadores que estén disponibles a un costo razonable.
- d) **Monitoreable:** Considera si la información proporcionada por sus medios de verificación es precisa e inequívoca. Esto requiere que se conozca el valor de la línea base del indicador y los datos específicos para identificar dónde es posible consultar el medio de verificación, y que la periodicidad con la cual este se actualiza sea coherente con la frecuencia de medición del indicador.
- e) **Adecuado.** Se relaciona con la capacidad del indicador para proporcionar una base adecuada que permita emitir un juicio sobre el rendimiento del programa. Asimismo, evalúa si la información suministrada por el indicador es pertinente y apropiada para describir los logros del programa en un período específico.

5.11.1 Criterios técnicos para la definición de los indicadores

Para la definición de los indicadores, las dependencias deberán cumplir con criterios técnicos específicos con la finalidad de asegurar su contribución al logro de las misiones, a lo establecido en el propio PED y a lo establecido en los objetivos de los programas derivados. Estos criterios técnicos contribuyen a la efectividad y evaluación precisa de la implementación de las acciones institucionales:

Para la adecuada definición de los indicadores

Para la adecuada construcción de los indicadores, las dependencias deberán de considerar los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, definidos a continuación:

- a) Revisar la claridad del resumen narrativo.
¿Los objetivos establecidos se encuentran ubicados en el ámbito de desempeño adecuado?
- b) Identificar los factores relevantes.
Describir qué y en quién se va a medir. Enunciar cuál es el logro esperado y sobre quién se espera dicho logro.
- c) Establecer el objetivo de la medición.
Se deben definir las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo.
- d) Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.
El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.
- e) El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.
- f) Determinar la frecuencia de medición.
Se debe de determinar la frecuencia de medición del indicador, considerando las fuentes de información utilizadas.
- g) Seleccionar los medios de verificación.
Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado.

Criterios de aprobación de los indicadores

Aprobación

Para establecer un mecanismo efectivo para la adecuada definición los indicadores, metas y línea base y, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, dichos indicadores, metas y líneas base, serán aprobados si cuentan con las siguientes características:

- a) Tienen claridad en el resumen narrativo.
- b) Identifican los factores relevantes.
- c) Establecen el objetivo de la medición.
- d) Presentan el nombre y la fórmula de cálculo.
- e) Determina la frecuencia de medición.
- f) Se mencionan los medios de verificación.

Rechazo

- a) No tienen claridad en el resumen narrativo.
- b) No se identifican los factores relevantes.
- c) No se establecen el objetivo de la medición.
- d) El nombre no refleja el contenido del indicador.
- e) No presentan la fórmula de cálculo.
- f) No se determina la frecuencia de medición.
- g) No se mencionan los medios de verificación.

5.11.2 Para la definición de las líneas base de los indicadores

La línea base se define como el valor inicial del indicador establecido como punto de partida para su evaluación y seguimiento. Tras la definición del indicador, resulta imperativo conocer la situación actual del programa mediante sus indicadores. ¿Cuál es el valor inicial del indicador en el inicio del programa o proyecto? La línea base, en este contexto, posibilita el establecimiento y definición de las metas a alcanzar en un periodo determinado.

La definición consiste en utilizar la información disponible en el periodo inicial y sustituirla en el método de cálculo; el valor resultante es la denominada línea base y es el punto de partida. En caso de no disponer de información inicial, se recomienda retomarla de fuentes externas oficiales.

5.11.3 Para la definición de las metas de los indicadores

Para el establecimiento de metas adecuadas

El establecimiento de metas representa un proceso fundamental en la toma de decisiones dentro de cualquier institución, pues representa el punto que se quiere alcanzar con determinada intervención. Este proceso requiere de una planeación cuidadosa que considere en determinar el punto de partida o de referencia (línea base) así como también debe considerar claridad sobre lo que se quiere lograr, condicionado

a los recursos con los que se cuenta para lograrlo. Una de las mayores complicaciones al plantear las metas, ya sean relativas o absolutas, está en lograr que no sean demasiado ambiciosas al grado de que no sea posible cumplirlas; ni que estén por debajo del umbral de la capacidad del programa de tal manera que se alcancen y superen con facilidad.

De acuerdo con CONEVAL (2019), las metas también deben establecerse de forma clara y entendible, esto permitirá que las personas, tanto las involucradas directamente en la intervención, como externos, puedan monitorear el avance en el logro de los objetivos.

Metas planeadas

Las metas planeadas son el objetivo cuantitativo que el programa o política se compromete alcanzar al comienzo de su operación con la intención de que se cumpla (o supere) al pasar cierto periodo o al finalizar la intervención. Estas metas deben de ser realistas; es decir, que propongan un valor numérico que, dada la capacidad técnica, humana y financiera del programa, sea factible de alcanzar en un periodo.

En este sentido, las metas planeadas se dividen en dos tipos: metas relativas planeadas y metas absolutas planeadas.

- a) **Meta relativa planeada:** valor relativo planteado a inicios de un periodo con la intención de que sea alcanzado al final de un intervalo de tiempo determinado. Sus unidades de medición son términos relativos definidos por el método de cálculo del indicador y se cuantifican a partir de cocientes, por ejemplo: porcentajes, tasas de variación, etc.

- b) **Meta absoluta planteada:** valor absoluto planteado a inicios de un periodo con la intención de que sea alcanzado al final de un intervalo de tiempo determinado. Sus unidades de medición son términos absolutos definidos por el método de cálculo del indicador, por ejemplo: números de personas, becas, escuelas, hospitales, exámenes, etc. Por lo regular este valor corresponde al numerador de la meta relativa.

Para establecer metas, Zall y Rist (2004) mencionan que se requieren dos elementos; la línea base del indicador, así como el nivel de mejora deseado, lo cual, en suma, dará pie a la meta planeada.

Figura 4. Proceso de establecimiento de metas planeadas



Fuente: Coneval con información de Zall y Rist (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, Banco Mundial.

En este proceso resalta la importancia de la correcta definición de la línea base del indicador, así como de conocer el efecto que se espera que tenga la intervención, el cual se deriva de la cantidad de recursos con los que se cuenta, tanto humanos, financieros, de instalaciones, entre otros.

Metas alcanzadas

Las metas alcanzadas se refieren a los datos alcanzados; es decir, son el objetivo cuantitativo efectivamente alcanzado a través de la intervención pública al final del periodo, el cual dependerá de la frecuencia de medición del indicador. Por lo que permiten dar cuenta del desempeño. Las metas, al ser acordadas por los ejecutores de los programas, son de fácil verificación, por lo que es posible determinar si se han cumplido o no.

En este sentido, las metas alcanzadas se dividen en dos tipos: metas relativas alcanzadas y metas absolutas alcanzadas:

- a) **Meta relativa alcanzada:** valor obtenido a finales del periodo que indica el resultado alcanzado. Sus unidades de medición son términos relativos determinados por el método de cálculo del indicador y se determinan a partir de cocientes, por ejemplo: porcentajes, tasas de variación, etc.
- b) **Meta absoluta alcanzada:** valor obtenido a finales del periodo que indica el resultado alcanzado. Sus unidades de medición son términos absolutos determinados por el método de cálculo del indicador, por ejemplo: números de personas, becas, escuelas, hospitales, exámenes, etc.

Para calcular las metas alcanzadas, a diferencia de las metas planeadas, se requiere tener una cuantificación del cambio logrado.

Figura 5. Proceso de establecimiento de metas alcanzadas



Fuente: CONEVAL, 2019.

Al igual que en el establecimiento de líneas base, es fundamental contar con información relevante y confiable de los indicadores. Además, es importante mencionar la importancia de contar con líneas base con información confiable, puesto que estas proporcionan la base para el cálculo de las metas. En la estimación de metas se debe considerar, siempre que sea posible, la información de años anteriores, su tendencia, el desempeño del último periodo, etc., puesto que esto da un indicio de cómo se puede desempeñar el indicador en el futuro. Si se estiman metas a mediano y largo plazo, estas deben ser realistas; y deben considerar flexibilidad ante riesgos y cambios externos que puedan afectar el desempeño del indicador.

Estrategias para el establecimiento de metas

Una vez precisada la importancia del establecimiento de metas, es posible pasar a la definición de distintas estrategias para su correcta estimación.

Un factor fundamental para el cálculo y establecimiento de las metas de los indicadores es contar con la información de la línea base, esto debido a que, partiendo del punto de referencia y estimando el efecto esperado de la intervención pública, es posible trazar la trayectoria deseada para el indicador.

A continuación, se enlistan algunos métodos para la estimación de metas de indicadores que cuentan con información completa y, posteriormente, se describen estrategias para establecer metas en escenarios en los que se cuenta con información parcial o bien, no se cuenta con información previa. Cabe mencionar que estos métodos solo arrojan un valor de referencia y que este valor deberá ser analizado bajo el contexto, los recursos y demás situaciones no ponderables a fin de establecer la meta

definitiva.

Estimación de metas planeadas cuando hay información completa

Los indicadores que cuentan con información histórica permiten realizar un análisis sobre las trayectorias del desempeño de los indicadores y tener elementos para el establecimiento de metas. A continuación, se enuncian algunos métodos para generar una referencia que sirva como posible meta, a partir de observaciones históricas.

Método de tendencias

El método de tendencias permite realizar análisis de las observaciones pasadas y generar valores futuros, a partir de la tendencia observada. En particular, este método se basa en la tendencia de los datos en los periodos anteriores al que se desea pronosticar.

La estimación por este método se realiza en dos etapas; primero, se calcula el cambio esperado, considerando la tendencia de los datos y un periodo base, posteriormente con este se calcula el valor proyectado, el cual servirá como meta, como se muestra en las siguientes fórmulas:

$$\Delta = \frac{\sum yz}{\sum z^2} * \frac{n}{2} \quad (1)$$

$$\hat{y} = y_{base} + \Delta \quad (2)$$

Donde:

Δ	Cambio estimado del periodo de referencia	y_{base}	Valor del indicador en el año base.
\hat{y}	Valor del indicador estimado como meta	z	Valor de tiempo según año base ¹³
y	Valor del indicador	n	Número de años desde el año base hasta el año a estimar.

El uso del método de tendencias se recomienda cuando se cuenta con una serie de observaciones pasadas y se necesita realizar una estimación del valor del indicador a futuro. En ese sentido, vale la pena tomar en consideración lo siguiente:

- **Las observaciones deben tener la misma periodicidad.** El intervalo de tiempo entre cada observación obtenida debe de ser equidistante. Es decir, que los

intervalos de tiempo entre observaciones deben ser los mismos; ya sean mensuales, semestrales, anuales, bienales u otro.

Figura 6. Primera condición para el uso del método de tendencias

Año	2013	2014	2015	2016	2017	Sí es posible utilizar el método de tendencias
Observación	98.1	101.5	107.6	113.5	117.2	

Año	2007	2010	2012	2016	2017	No se puede utilizar el método de tendencias
Observación	89.5	92.3	97.8	113.5	117.2	

Fuente: Coneval, 2019.

- Se debe contar con observaciones inmediatas anteriores al periodo a estimar. Para poder realizar una estimación con este método, se deben tener observaciones de los indicadores de los periodos inmediatos anteriores; es decir, no deben existir huecos de información.

Figura 7. Segunda condición para el uso del método de tendencias

Año	2013	2014	2015	2016	2017	Sí se puede utilizar el método de tendencias
Observación	98.1	101.5	107.6	113.5	117.2	

Año	2007	2010	2012	2013	2015	No se puede utilizar el método de tendencias
Observación	89.5	92.3	97.8	113.5	117.2	

Fuente: Coneval, 2019.

Método incremental

Es un método estadístico utilizado para la proyección de valores futuros, y que al igual que el método de tendencias, utiliza información pasada del indicador. El método incremental se basa en las variaciones promedio de la información de periodos anteriores.

Para implementarlo, primero se calculan las tasas de variación de las observaciones anteriores; posteriormente se obtiene su promedio, y finalmente, con estos resultados, se estima la meta.

$$\Delta = \frac{y_1}{y_0} - 1 \quad (3)$$

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta}{T} \quad (4)$$

$$\hat{y} = y_{t-1} * (\bar{\Delta} + 1) \quad (5)$$

En donde:

Δ	Tasa de variación de las observaciones	y_1, y_0	Observaciones del indicador en diferentes periodos de tiempo
$\bar{\Delta}$	Promedio de tasa de variación	T	Número total de tasas de variaciones (número de periodos de los que se tiene información menos 1)
\hat{y}	Valor estimado como meta	y_{t-1}	Valor del periodo inmediato anterior al que se estimará como meta

El uso del método incremental se recomienda cuando las observaciones de los indicadores no cuentan con una tendencia clara, es decir, los datos podrían tener una trayectoria errática. Al utilizar esta técnica, es necesario considerar lo siguiente:

- a) Los datos podrían no presentar una tendencia ascendente. Si bien el método se denomina incremental, las observaciones para su cálculo no necesariamente deben presentar esa tendencia. Al generalizar los cambios de las observaciones, el método puede ser usado para distintos escenarios.
- b) Se requiere el mayor número de observaciones posibles. Para lograr una estimación más acertada del valor a pronosticar, se requiere el uso del mayor número de observaciones posible. Si se tiene un número reducido de observaciones, el valor estimado podría no ser representativo del valor que se busca aproximar.
- c) Las observaciones deben tener la misma periodicidad. El intervalo de tiempo entre cada observación obtenida debe de ser equidistante. Es decir que los intervalos de tiempo entre observaciones deben ser los mismos; ya sean mensuales, semestrales, anuales, bienales u otro.

5.11.4 Ficha técnica de los indicadores

Derivado de lo dispuesto en los puntos anteriores, las dependencias deberán de entregar para aprobación una ficha técnica del indicador, misma que se muestra a continuación:

Indicador	[Nombre del indicador]
Secretaría coordinadora de sector	[Nombre de la secretaria coordinadora del sector]
Dependencia a la que pertenece	[Dependencia a la que pertenece el indicador]
Dependencia que reporta el indicador	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes.
Nombre del programa	[Nombre del programa sectorial]
Alineación Objetivos de Desarrollo Sostenible	
Alineación ODS	[Alineación del indicador a nivel objetivo ODS]
Alineación meta ODS	[Alineación del indicador a nivel meta ODS]
Alineación Plan Estatal de Desarrollo	
Misión PED	[Misión del Plan Estatal de Desarrollo a la que se encuentra alineado el indicador]
Objetivo PED	[Objetivo del Plan Estatal de Desarrollo a la que se encuentra alineado el indicador]
Programa presupuestario	[Programa Presupuestario al que se encuentra alineado el indicador]
Alineación Programa Sectorial	
Objetivo	[Nombre del objetivo sectorial]
Estrategia	[Nombre de la estrategia sectorial]
Línea de acción	[Nombre de la línea de acción]
Detalles indicador	
Nombre	[Nombre del indicador]
Descripción	[Descripción del indicador]
Justificación	[Justificación del indicador]
Tipo del indicador	[Tipo de indicador]
Método de cálculo	[Método de cálculo o proceso sistemático utilizado para la estimación del indicador]
Fórmula	[Expresión matemática o lógica que define la relación entre las variables utilizadas para medir y cuantificar el fenómeno o aspecto específico asociado al indicador]
Variables	[Variables utilizadas para la estimación del indicador]

Unidad de medida	[Unidad de medida en la que se expresa el indicador]
Periodicidad	[Frecuencia con la que se podrá actualizar, evaluar y medir el progreso del indicador]
Sentido del indicador	[Sentido del indicador]
Año de referencia de la línea base	[Año de la línea base del indicador]
Línea base	[Valor de partida del indicador en cuestión] [Es el valor correspondiente a la línea base]
Meta establecida 2027	[Nivel cuantitativo específico del logro que se busca alcanzar en relación con el indicador]
Determinación de la meta	[Proceso para el establecimiento preciso y realista el nivel cuantitativo o cualitativo que se aspira alcanzar con el indicador]
Fuente de información	[Ente que genera la información o fuente generadora de la misma]
Observaciones	[Comentarios, notas o registros detallados que acompañan la recopilación de datos o el análisis del indicador. Estas observaciones pueden ofrecer información adicional, contexto o explicaciones relevantes que contribuyen a una interpretación más completa y precisa del desempeño del indicador.]

6. Definición de los mecanismos e instrumentos de vinculación y armonización de la planeación estatal

El diseño y análisis de indicadores del PED 2024-2027, así como de sus programas derivados, posibilita contar con la información necesaria para dar seguimiento al avance en la ejecución de proyectos y al cumplimiento de los objetivos estipulados en el PED y en la Agenda 2030. En este contexto, la revisión periódica de los indicadores facilitará el análisis de los resultados obtenidos. Este proceso no solo implica un ejercicio de seguimiento y evaluación, sino que también brinda la oportunidad de fortalecer y dar continuidad a los proyectos que hayan aportado resultados significativos al desarrollo estatal. Asimismo, fomenta la reevaluación y rediseño de estrategias que puedan estar limitando dicho desarrollo o que no beneficien completamente al estado.

Para ello, las dependencias deberán mantener actualizada su información para asegurar una respuesta ágil en caso de que se les solicite. Este aspecto es crucial para garantizar la transparencia y la pronta disponibilidad de datos necesarios para el seguimiento y evaluación del plan estatal. La actualización constante de la información contribuirá a la efectividad del proceso de monitoreo y permitirá que la rendición de cuentas sea completa y oportuna.

La evaluación en el contexto del PED y sus programas derivados se llevará a cabo a nivel objetivo, lo que implica examinar y analizar los resultados y avances específicos de cada objetivo estratégico establecido en el plan:

- a) **Precisión en la medición del progreso:** Al evaluar a nivel objetivo, se logra una medición más precisa y detallada del progreso, permitiendo identificar áreas específicas de éxito o desafío en la implementación de las estrategias.
- b) **Enfoque detallado en metas específicas:** Permite una evaluación detallada de las metas específicas asociadas a cada objetivo, lo que facilita la comprensión de los logros alcanzados y las áreas que requieren mayor atención.
- c) **Orientación clara para ajustes estratégicos:** La evaluación a nivel objetivo proporciona información detallada sobre la efectividad de las estrategias asociadas a cada objetivo, lo que permite ajustes estratégicos más específicos y dirigidos.
- d) **Identificación de buenas prácticas:** Al analizar objetivos individualmente, se pueden identificar y destacar buenas prácticas y lecciones aprendidas en áreas específicas, facilitando la replicación exitosa en otros contextos.
- e) **Rendición de cuentas más detallada:** Facilita una rendición de cuentas, ya que permite evaluar de manera específica el cumplimiento de cada objetivo, fortaleciendo la transparencia.
- f) **Mayor claridad en los desafíos y oportunidades:** Proporciona una mayor claridad sobre los desafíos y oportunidades asociados a cada objetivo, lo que ayuda en la toma de decisiones informada para abordar áreas específicas.
- g) **Adaptabilidad y flexibilidad:** Al evaluar a nivel objetivo, se promueve la adaptabilidad y flexibilidad, ya que permite ajustar estrategias y acciones en áreas específicas según las necesidades y resultados identificados.

7. Consideraciones

Es importante resaltar que la estructuración de programas sectoriales, institucionales y especiales no es de carácter limitativo en relación con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2024-2027. Estos programas se establecen en función de las necesidades y actividades de las dependencias, así como por la atención a las normativas vigentes.

Cada uno de los objetivos de los programas deberá de estar vinculado con un objetivo del instrumento de planeación de nivel superior, además deberá de estar respaldado por al menos un indicador que cumpla con los criterios previamente mencionados, con el propósito de medir y evaluar los resultados obtenidos en cada caso.

8. Referencias

CONEVAL (2009). Elaboración del Árbol del Problema y del Árbol de Objetivos. Disponible en:

https://www.coneval.org.mx/coordinacion/documents/monitoreo/normativa/problema_y_objetivos.pdf

CONEVAL (2019). Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas. Disponible en:

https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_lineas_base_metas.pdf

SHCP (2016). Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos.

Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>