

**Lineamientos de diseño estratégico y edición para la elaboración del  
Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024**

**Segunda Parte Planeamiento**

**Diseño de Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Programas y Proyectos**

**6 de diciembre de 2021**

## Índice

Lineamientos de diseño estratégico y edición para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, segunda parte: Diseño de Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Programas y Proyectos.....	3
1. Proceso estratégico.....	3
Diseño de Objetivos. ....	5
Diseño de Estrategias. ....	8
Diseño de Líneas de Acción. ....	9
2. Identificación de programas y proyectos estratégicos .....	10
Programas y proyectos.....	10
¿Qué es un programa? .....	10
¿Qué es un proyecto? .....	11
Objetivo.....	11
Descripción.....	11
Justificación.....	11
Alcance.....	11

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Preguntas para verificar la calidad del objetivo .....	6
<b>Tabla 2.</b> Relación entre los elementos que integran un objetivo.....	7
<b>Tabla 3</b> Verbos para el diseño de objetivos.....	8
<b>Tabla 4</b> Preguntas para verificar la calidad de la estrategia .....	9
<b>Tabla 5</b> Preguntas para verificar la calidad de la línea de acción .....	10

## Índice de figuras

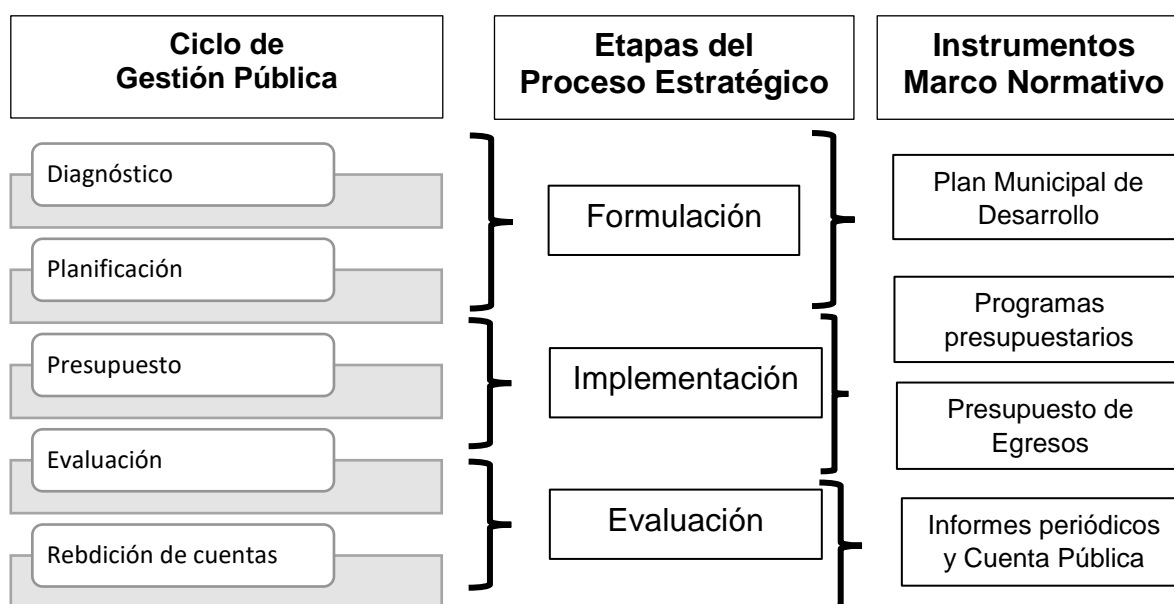
Figura 1. Interrelación sistémica de la planeación y la programación presupuestaria.....	3
--	---

# Lineamientos de diseño estratégico y edición para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, segunda parte: Diseño de Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Programas y Proyectos

## 1. Proceso estratégico

Impulsar el desarrollo sostenible del municipio de Centro, requiere esfuerzos de coordinación tanto internos en los niveles estratégico, táctico y operativos, como externos con los gobiernos estatal y federal, es por ello, que, en esta etapa de la planeación democrática y estratégica para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, los directivos de las unidades administrativas del gobierno del municipio de Centro, deben involucrarse para determinar la Visión del Municipio de Centro que desde las atribuciones de su responsabilidad se comprometen a transformar, así como para diseñar los objetivos, estrategias y líneas de acción que permitirán alcanzar la visión trazada.

Para cumplir con las disposiciones del marco normativo federal, estatal y municipal, es indispensable la elaboración de los instrumentos de planeación, programación, presupuestación, evaluación y rendición de cuentas, y, desde la perspectiva metodológica es preciso vincular el ciclo de gestión pública con las etapas del proceso estratégico, como se observa en la siguiente figura.



*Figura 1.* Interrelación sistémica de la planeación y la programación presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia

Una vez que el personal de las unidades administrativas han integrado el diagnóstico de sus respectivos sectores, mediante la evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo en el que impactan sus acciones, así como la evaluación de las fortalezas y debilidades de las capacidades internas con las que cuentan para cumplir con las atribuciones y funciones que les confieren, tanto la Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Tabasco, como el Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Centro, Tabasco, continuando con el proceso estratégico se realizará la etapa de Planificación.

La planificación que es la segunda etapa del proceso estratégico, significa proyectar el futuro del Municipio que queremos lograr y traerlo al presente para guiar las acciones de gobierno, es el puente entre la prospectiva y la proyección del municipio e inicia por definir:

- La Visión prospectiva al 2031 del Municipio de Centro, de acuerdo a las tendencias y escenarios en los ámbitos social, económico, político, cultural, científico, tecnológico y ambiental, ¿cómo podemos comprender el futuro para poder influir en él?
- La Visión al 2024 del Municipio de Centro, será la consecuencia del logro de los objetivos, estrategias y líneas de acción, así como de la ejecución de los programas y proyectos.
- La Visión de cada uno de los tres ejes rectores
- La Visión de cada uno de los dos ejes transversales
- La Visión de cada uno de los Sectores

La visión debe responder a tres preguntas que se formularán dependiendo si se trata de la visión de la Visión prospectiva, la Visión de un Eje Rector o Transversal o de la Visión de un sector:

- ¿Qué debe propiciar el eje? O ¿Qué hace el sector?,
- ¿Cuál es el ámbito de influencia en el desarrollo sostenible del Municipio del Eje Rector o Transversal?
- ¿Cuál es el ámbito de influencia en el desarrollo sostenible del Municipio desde los procesos y funciones que desempeña en el gobierno municipal el Sector?
- ¿Qué desarrollo deberá alcanzar el Municipio a partir del área de influencia del Sector?

La visión es un ejercicio de planificación que debe conducirse desde la alta dirección con información que proviene del conocimiento adquirido, de las tendencias y posibles escenarios y de los fines, objetivos y valores que fundamentan la actuación del gobierno para impulsar el desarrollo del Municipio.

Tres valores soportan la actuación del gobierno del municipio de Centro, orden, responsabilidad y transparencia para lograr el desarrollo sostenible del municipio de Centro.

Definidas las visiones, parte fundamental de la segunda etapa del proceso estratégico, consiste en el diseño de los objetivos, estrategias y líneas de acción que orientan el quehacer de las dependencias que coordinan cada uno de los sectores.

### **Diseño de Objetivos.**

Los objetivos del PMD 2021-2024 deben reunir las siguientes características:

- 1) Poder medirse mediante indicadores confiables
- 2) Realistas y posibles de alcanzarlos
- 3) Claros para que sean comprendidos por todos
- 4) Desafiantes para exigir el compromiso de todos
- 5) Jerarquizados siendo el primero el más importante
- 6) Alcanzables en el tiempo establecido por la visión
- 7) Congruentes con el eje y el sector que promueve su realización

### **Ejemplo de objetivo, tomado del PLED Tabasco 2019-2024**

Para comprender mejor la redacción del objetivo, es necesario precisar que se parte del eje transversal definido como:

#### ***Combate a la corrupción y mejora de la gestión pública***

##### ***Visión:***

*Tabasco consolidará un gobierno abierto, digital e incluyente y mediante la administración honesta, eficaz, eficiente y transparente de las finanzas públicas logrará el desarrollo y bienestar de la población, con una adecuada rendición de cuentas y el combate permanente a la corrupción y la impunidad.*

##### **Una parte del diagnóstico indica:**

*Para coadyuvar al combate a la corrupción es necesario el uso de tecnologías de la información y digitales, así como la instauración de procesos simplificados, en el marco de la mejora regulatoria para la atención de la demanda de servicios públicos. Asimismo, es preciso el suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información que generen las instituciones competentes de los órdenes de gobierno.*

**Componente:***Gobierno digital***Visión:**

*La interoperabilidad de los sistemas implementados en el gobierno estatal permitirá una cooperación interinstitucional para acercar la gestión pública a la ciudadanía y fortalecerá la gobernanza en la entidad, a través de trámites y servicios digitales, por medio de portales transaccionales, de manera accesible, expedita, segura y transparente.*

**Ejemplo de Objetivo:**

*Mejorar la función pública en una plataforma de sistemas que adopten las tecnologías de la información y la comunicación de vanguardia, para establecer un gobierno digital, transparente, eficaz y abierto.*

<b>Sintaxis:</b>	<b>Verbo</b>	<b>+</b>	<b>“Que” será medido</b>	<b>+</b>	<b>Enfoque</b>
<i>Ejemplo:</i>	<i>Mejorar</i>		<i>la función pública en una plataforma de sistemas que adopten las tecnologías de la información y la comunicación de vanguardia</i>		<i>para establecer un gobierno digital, transparente, eficaz y abierto.</i>

**Tabla 1***Preguntas para verificar la calidad del objetivo*

<b>Aspectos estratégicos</b>	<b>Preguntas de verificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. Orientado a resultados	¿Es claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?		
2. Bien construido	¿Incluye un verbo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis?		
3. Idea singular	¿Enfatiza la idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en una oración)?		
4. Se puede lograr	¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?		

Aspectos estratégicos	Preguntas de verificación	Si	No
5. Se puede medir	¿Su progreso puede ser medido u observado usando uno o más indicadores?		

**Tabla 2.**

*Relación entre los elementos que integran un objetivo.*

Verbo	Objeto	Medición	Condición
Verbo activo en infinitivo	Elemento sobre el cual recae la acción del verbo	Indicar niveles de logro que propone alcanzar	“El Para qué” expresado en términos de cumplimiento

A continuación, se presenta una lista de verbos que pueden utilizarse para el diseño de objetivos.

**Tabla 3***Verbos para el diseño de objetivos*

Ascendentes	Descendentes	Lógicos	
Acrecentar	Disminuir	Contar	Suprimir
Agrandar	Dilatar	Disponer	Erradicar
Agregar	Bajar	Establecer	Eliminar
Alargar	Limitar	Lograr	Finalizar
Ampliar	Reducir	Obtener	
Amplificar	Detener	Conservar	
Añadir	Concluir	Estabilizar	
Aumentar		Mantener	
Crecer			
Elevar			
Ensachar			
Extender			
Incrementar			
Intensificar			
Mejorar			

**Diseño de Estrategias.**

La estrategia es un proceso continuo que indica cómo alcanzar el objetivo y para su creación se deben considerar las siguientes características<sup>1</sup>:

- La atención se centra en lo que se necesita hacer.
- Ve el todo, no las partes.
- Involucra juicios de valor y está orientada hacia evaluaciones de cambio y a generar el cambio conscientemente.
- Tiene una orientación futura.
- Está “movilizando recursos”.

Para lograr el fin de la estrategia se utilizan como medio los recursos de los que se dispone y puesto que conlleva acciones trascendentales, su creación requiere alta reflexión.

<sup>1</sup> Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México. Fondo de Cultura Económica. (pág. 150)



La estrategia se alimenta de tres fuentes: la visión, el diagnóstico y los objetivos; y a su vez da origen a una o varias líneas de acción.

### **Ejemplo (es la estrategia del objetivo que se utilizó como ejemplo):**

*Sistematizar la gestión pública con las tecnologías de la información disponibles, y hacer amigables, expeditos y seguros los trámites y servicios que presta el Gobierno hacia el interior de la administración y que impacten de manera directa a la población.*

<b>Sintaxis:</b>	<b>Verbo</b>	<b>+</b>	<b>Qué</b>	<b>+</b>	<b>Para quién</b>	<b>+</b>	<b>Por qué</b>
<i>Ejemplo:</i>	<i>Sistematizar</i>		<i>la gestión pública y los trámites y servicios</i>		<i>que presta el Gobierno hacia el interior de la administración y que impacten de manera directa a la población.</i>		<i>hacer amigables, expeditos y seguros los trámites y servicios que presta el Gobierno</i>

**Tabla 4**

*Preguntas para verificar la calidad de la estrategia*

<b>Aspectos estratégicos</b>	<b>Preguntas de verificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
6. Direccional	¿Ofrece un camino claro o dirección a seguir?		
7. Bien construida	¿Satisface las reglas de sintaxis?		
8. “Como” vs. “Qué”	¿Define el enfoque general o estrategia a seguir para e “como” será alcanzado un objetivo?		
9. Apoya	¿Apoya la visión, misión, y prioridades nacionales?		
10. Enfoque	¿Delimita el enfoque y provee el contexto para tomar decisiones?		

### **Diseño de Líneas de Acción.**

El término línea de acción hace referencia al movimiento de algo o su finalidad (dirección). En el proceso estratégico las líneas de acción son las actividades ordenadas que se desprenden de la estrategia y que deben realizarse para contribuir al logro de los objetivos.

Ejemplo (es una de las líneas de acción de la estrategia anterior)

*Ampliar la emisión y comunicación de la gestión pública mediante medios electrónicos y firma electrónica avanzada.*

<b>Sintaxis:</b>	<b>El “Qué”</b>	<b>+</b>	<b>Mediante</b>	<b>+</b>	<b>El “como”</b>
<i>Ejemplo:</i>	<i>Ampliar la emisión y comunicación de la gestión pública</i>		<i>mediante</i>		<i>medios electrónicos y firma electrónica avanzada.</i>

**Tabla 5**

*Preguntas para verificar la calidad de la línea de acción*

<b>Aspectos estratégicos</b>	<b>Preguntas de verificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. Orientado de resultados	¿Está claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?		
2. Bien construido	¿Incluye un verbo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis?		
3. Idea singular	¿Enfatiza la idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en una oración)?		
4. Se puede lograr	¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?		
5. Se puede medir	¿Su progreso puede ser medido u observado usando uno o más Indicadores?		

## **2. Identificación de programas y proyectos estratégicos**

### **Programas y proyectos.**

#### **¿Qué es un programa?**

El programa establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución, para efectos del PMD 2021-2024, se diferencia de los proyectos, en tanto que para la ejecución del programa se destinan recursos de gasto de operación o también denominado gasto corriente.

## **¿Qué es un proyecto?**

Son las acciones que implican erogaciones de gasto de capital destinadas a obra pública en infraestructura, o bien, a las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles que implican aumento al del activo fijo del patrimonio de la Administración Pública Municipal.

Al incorporar programas o proyectos de inversión en el apartado correspondiente del PMD 2021-2024, deben considerarse para cada uno de los que se incluyan, los siguientes elementos:

### **Objetivo.**

Es el efecto que se pretende conseguir en un tiempo determinado, es decir, la situación o logro que se pretende alcanzar con la ejecución del programa o proyecto.

### **Descripción.**

En este punto se mencionan a los beneficiarios y a los actores involucrados, así como una breve descripción de las actividades sustantivas que deben ser realizadas para producir los resultados previstos.

### **Justificación.**

Consiste en la síntesis de las razones que fundamentan la ejecución del programa o proyecto como estrategia de solución de los problemas identificados. Asimismo, se señalará de qué manera la población en general se beneficiará con su implementación.

### **Alcance.**

Incluye el plazo estimado para la ejecución del programa o proyecto y determina las acciones que se realizarán a lo largo del desarrollo de este.