

# Manual para la Elaboración de los Programas Derivados

## Institucionales





## Contenido

Introducción.....	3
Marco Jurídico.....	5
1. Componentes Estratégicos.....	6
2. Marco Estratégico .....	8
3. Ámbito Funcional.....	13
Conclusión.....	14

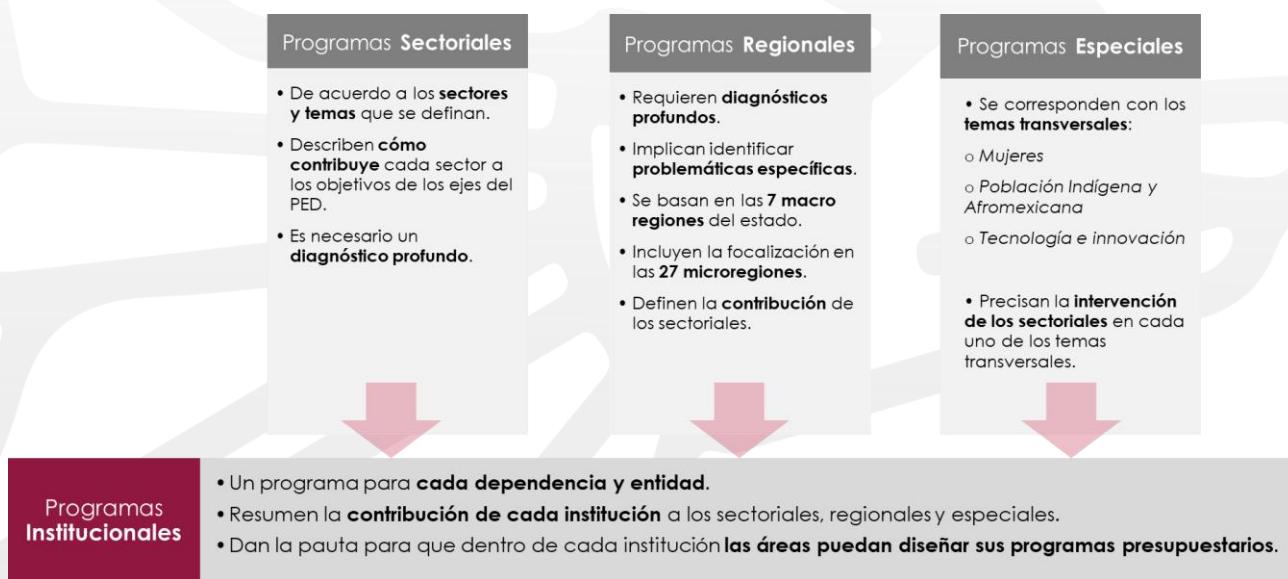




## Introducción

En el marco de la planeación estratégica del Gobierno del Estado de Puebla para el periodo 2024-2030, los programas institucionales se conformarán a partir de los **Programas Sectoriales y Programas Especiales**, (véase esquema 1), considerados instrumentos fundamentales para la implementación de las políticas públicas estatales. Estos programas son consistentes con el Plan Estatal de Desarrollo y tienen como finalidad guiar la acción gubernamental con base en objetivos Estrategias, Líneas de Acción e Indicadores y metas evaluables que respondan a las necesidades prioritarias de la población poblana.

Esquema 1. Estructura de los Programas Derivados



Fuente: SPFyA. Elaboración propia.

Cada institución de la administración pública estatal deberá desarrollar sus respectivos programas institucionales en estricta correspondencia con los componentes estratégicos establecidos en los Programas Sectoriales y Especiales correspondientes. Esta alineación garantizará la coherencia entre la planeación táctica y la operación institucional, permitiendo así un resumen de la intervención de cada institución en los Programas Derivados.

Es indispensable que los programas institucionales reflejen de manera íntegra los componentes estratégicos (Ejes, Temáticas, Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Indicadores y Metas) tal como se encuentran definidos en los documentos sectoriales y especiales. Esta directriz asegura que no haya desviaciones en la interpretación o aplicación de las políticas gubernamentales,



manteniendo una unidad de propósito y una visión vertical y horizontal compartida en toda la administración estatal.

Cabe destacar que estos programas institucionales no son documentos aislados, sino que forman parte de un sistema articulado de planeación derivado del modelo de gobernanza del Gobierno del Estado de Puebla 2024-2030.

La elaboración de estos programas representa, por tanto, un ejercicio estratégico y técnico que demanda responsabilidad, conocimiento y un compromiso firme con los principios rectores del Plan Estatal de Desarrollo, así como con las demandas y aspiraciones de la ciudadanía.





## Marco Jurídico

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla
- Artículo 107 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla
- Artículo 21 Ley de Planeación del Estado de Puebla Artículo 9, Artículo 15 fracción I, Artículo 16, Artículo 17, Artículo 22 fracción II, Artículo 23, Artículo 32, Artículo 33, Artículo 34, Artículo 35, Artículo 37 y Artículo 38.
- Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación, Finanzas y Administración.
- Artículo 14, fracción XII, XIV y XV, 15 fracción XI, XII, XIII y XXI.

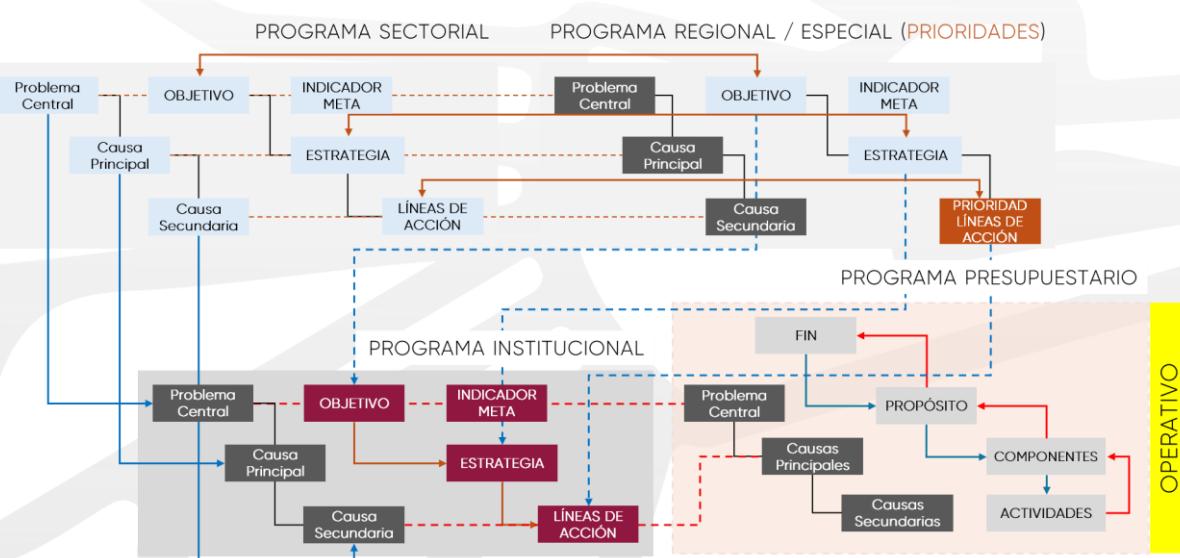




## 1. Componentes Estratégicos

Como parte del proceso de alineación entre los Programas Institucionales y los Programas Sectoriales y Especiales derivados del Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Puebla 2024–2030, se establece la siguiente metodología. Su objetivo es garantizar la correcta identificación, análisis, validación y, en su caso, integración de componentes estratégicos en los programas institucionales de cada institución. Esta metodología asegura la coherencia y consistencia entre los distintos niveles de planeación, permitiendo una implementación eficiente de las políticas públicas estatales, (véase esquema 2).

Esquema 2. Consistencia en los tres niveles de planeación



Fuente: SPFyA. Elaboración Propia.

### Metodología para la construcción de los programas institucionales:

- Identificación de componentes estratégicos:** Cada institución deberá identificar los componentes estratégicos (Ejes, Temáticas, Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción) en los que tenga responsabilidad directa o participación colaborativa, según lo establecido en los Programas Sectoriales y Especiales correspondientes.
- Análisis de correspondencia:** Una vez identificados los componentes estratégicos, se realizará un análisis detallado para verificar su pertinencia y congruencia.





**3. Identificación de vacíos estratégicos:** Se deberá determinar si existe alguna línea de acción que haga falta para el cumplimiento integral de las atribuciones institucionales:

### **3.1 Si la respuesta es afirmativa:**

Se analizará si la línea de acción faltante puede ser vinculada a algún objetivo y/o estrategia ya existente en los Programas Sectoriales y Especiales. Si no es posible establecer dicha correspondencia, la institución deberá desarrollar un árbol de problemas y soluciones, con el fin de sustentar la integración de nuevos componentes estratégicos, asegurando su inserción dentro del marco estructural establecido (Eje, Temática, Objetivo, Estrategia, Línea de Acción, Indicador y Meta). En todo momento deberá conservarse la consistencia estratégica y aplicar la siguiente sintaxis para la redacción de los nuevos componentes estratégicos:

### **Programas Derivados**

#### **Objetivos**

**Aspiraciones**  
que se pretenden alcanzar en un **plazo determinado** y que expresan los **deseos y necesidades** de la población.

Incrementar

+ la afluencia

+ turística

Verbo en infinitivo (Acción que exprese cambio)  
+ Elemento a medir + Enfoque o área de análisis

#### **Estrategias**

**Rutas**  
que trazan el camino a seguir para **lograr** los objetivos y **cumplir** las metas que se determinen.

Diversificación

+ de la oferta turística

Sustantivo de un verbo + ¿De qué o quién?

#### **Líneas de acción**

**Conjunto de actividades**  
que se **realizan** en la dirección trazada por la estrategia.

Crear

+ atractivos turísticos

+ para los municipios

+ del estado de Puebla

Verbo en infinitivo (Expresa proceso) + ¿Qué? + ¿De/Para quién? + Contexto



### **3.2 Si la respuesta es negativa:**

La institución procederá a validar sus componentes estratégicos, confirmando que no es necesario integrar nuevas líneas de acción y que la totalidad de su quehacer institucional se encuentra debidamente reflejada en los Programas Sectoriales y Especiales.

## **2. Marco Estratégico**

### **Misión y Visión**

#### **Metodología para la Construcción de la Misión y Visión Institucional**

En toda institución pública, la claridad sobre su propósito y su rumbo es esencial para asegurar una gestión coherente, efectiva y alineada a las necesidades estatales. En este contexto, la **misión** y la **visión** son dos componentes estratégicos que orientan no solo la planeación a largo plazo, sino también la operación diaria, el diseño de programas, la evaluación del desempeño y la elaboración de manuales institucionales.

La **misión** permite comprender y comunicar con precisión qué hace la institución, para qué existe, a quién sirve y qué busca lograr. Por otro lado, la **visión** proporciona una imagen clara del futuro deseado, una meta inspiradora que guía las acciones y decisiones estratégicas de mediano y largo plazo. Ambos elementos deben ser:

- 1. Claros y Comprensibles**
- 2. Inspiradores y motivadores**
- 3. Coherentes entre sí**
- 4. Consistentes con el marco legal y las competencias de la institución**
- 5. Consistentes con los instrumentos de planeación**

Sin embargo, muchas veces estos elementos se construyen de manera aislada, poco participativa, lo que debilita su impacto real dentro de la organización. Para evitarlo, se propone la siguiente metodología que permite construir la misión y visión institucional de manera estructurada, integrando tres enfoques clave:

- 1. Planeación estratégica:** Para alinear los objetivos de largo plazo con las prioridades institucionales.
- 2. Programación operativa:** Para vincular la misión y visión con los productos, servicios y beneficiarios.





3. **Organización interna:** Para que estos enunciados se reflejen de forma clara en los manuales de cada institución de la Administración Pública Estatal.

El objetivo de esta metodología es brindar una guía práctica, accesible y útil para las instituciones, de manera que facilite una construcción participativa de la misión y visión institucional, permitiendo que estos enunciados sean utilizados de forma transversal en todos los instrumentos de gestión.

## 1. Proceso Metodológico

### 1.1 Análisis del Marco Legal y Competencial

- Revisión de leyes, decretos, reglamentos y lineamientos institucionales
- Análisis de competencias y atribuciones

### 1.2 Diagnóstico FODA

- Fortalezas y debilidades internas
- Oportunidades y amenazas del entorno
- Problemáticas sociales a resolver

### 1.3 Definición Participativa

- Talleres, mesas de trabajo o entrevistas con directivos, mandos medios, personal operativo y, si aplica, beneficiarios
- Aplicación de las preguntas guía (misión y visión) como herramienta de análisis

### 1.4 Redacción de Propuestas

- Síntesis de los insumos obtenidos
- Redacción preliminar de misión y visión con lenguaje claro, institucional e inclusivo

### 1.5 Validación Institucional

- Retroalimentación con actores clave
- Aprobación por parte del titular de cada institución



## 1.6 Divulgación y Alineación

- Integración en documentos oficiales
- Difusión entre el personal para su apropiación

## 1.3 Definición Participativa

Aplicación de las preguntas guía (misión y visión) como herramienta de análisis.

### 1.3.1 ¿Qué es la Misión?

Es la razón de ser de la institución. Describe qué hace, para quién lo hace y con qué propósito. Para su construcción se deben responder las siguientes preguntas eligiendo la pregunta que mejor aplique a la institución en cada uno de los elementos.

#### a) Propósito Institucional

- ¿Para qué fue creada?
- ¿Qué necesidades busca atender?

#### b) Población Objetivo

- ¿Para quién trabajamos?
- ¿A quién beneficiamos con nuestras acciones?

#### c) Actividad Sustantiva

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuáles son nuestros productos y/o servicios finales?
- ¿Cuáles son nuestras funciones globales?

#### d) Ámbito de Acción

- ¿Dónde operamos?
- ¿En qué sectores, regiones o áreas temáticas trabajamos?

#### e) Resultados Esperados

- ¿Qué impacto buscamos generar?
- ¿Qué cambio beneficios esperamos generar en la población objetivo?



## 1.4 Redacción de Propuestas

Redacción preliminar de misión y visión con lenguaje claro, institucional e inclusivo.

### 1.4.1 Ejemplo de Redacción Integrada

**a) Propósito Institucional.** ¿Qué necesidades busca atender?

*Somos una institución pública dedicada a impulsar el bienestar*

**b) Público Objetivo.** ¿Para quién trabajamos?

*de la población del estado*

**c) Actividad Sustantiva.** ¿Qué hacemos?

*atendiendo eficientemente la recaudación de recursos públicos, la gestión para resultados y la administración integral de los recursos mediante el uso estratégico de la innovación y la tecnología*

**d) Ámbito de Acción.** ¿Dónde operamos?

*en el manejo de las finanzas públicas estatales*

**e) Resultados Esperados.** ¿Qué cambio esperamos generar en la población objetivo?

*favoreciendo la sostenibilidad fiscal del Estado*

### Resultado

*"Somos una institución comprometida con el bienestar de la población del estado, atendiendo con empeño y dedicación la recaudación de los ingresos, la gestión para resultados y la administración integral de los recursos, aprovechando estratégicamente la innovación y la tecnología, para garantizar un manejo responsable de las finanzas públicas estatales que favorezca la sostenibilidad fiscal del Estado."*



### 1.3.2 ¿Qué es la Visión?

Es una proyección a futuro. Describe hacia dónde quiere ir la institución en el largo plazo y cómo desea ser reconocida. Para su construcción se deben responder las siguientes preguntas eligiendo la pregunta que mejor aplique a la institución en cada uno de los elementos.

#### a) Proyección Estratégica

- ¿Dónde queremos estar en 6 años?
- ¿Qué queremos lograr como institución?
- ¿Qué cambios aspiramos ver en nuestro entorno?

#### b) Identidad Futura

- ¿Cómo queremos ser reconocidos?
- ¿Qué queremos que se diga de nosotros?
- ¿Qué valores queremos que nos definan?

#### c) Transformación Deseada

- ¿Qué debemos cambiar o transformar?
- ¿Cómo enfrentaremos los desafíos del entorno?
- ¿Qué soluciones proponemos ante la problemática actual?

#### d) Permanencia y Sostenibilidad

- ¿Qué estado deseado queremos conservar en el tiempo?
- ¿Qué aspiraciones son permanentes y trascienden los períodos administrativos?

### 1.4.2 Ejemplo de Redacción Integrada

#### a) Proyección Estratégica. ¿Qué queremos lograr como institución?

*Ser una institución ejemplo a nivel nacional,*

#### b) Identidad Futura. ¿Cómo queremos que nos reconozcan?

*por la solidez de la situación financiera del Estado y la capacidad de las finanzas públicas estatales para mantenerse estables en el futuro, así como su contribución en la generación de mayor bienestar social,*

#### c) Transformación Deseada. ¿Qué debemos cambiar o transformar?

*bajo un enfoque de mejora continua en el ciclo presupuestario,*



**d) Permanencia y Sostenibilidad.** ¿Qué estado deseado queremos conservar en el tiempo?

que se distingue por su capacidad de adaptación y fortaleza ante los cambios negativos en la economía, garantizando la continuidad, cobertura y calidad en los beneficios sociales que implica un presupuesto basado en resultados.

### **Resultado**

"Ser una institución referente a nivel nacional por la solidez y estabilidad de las finanzas públicas estatales, su contribución al bienestar social y su capacidad de adaptación frente a retos económicos, asegurando siempre la continuidad, cobertura y calidad de los beneficios sociales que implica un presupuesto basado en resultados, bajo un enfoque de mejora continua."

### **Valores**

La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno recomienda que se deben incluir los valores que enumera el artículo 5 del **Código de Ética para las Personas Servidoras Públicas de La Administración Pública Estatal**.

## **3. Ámbito Funcional**

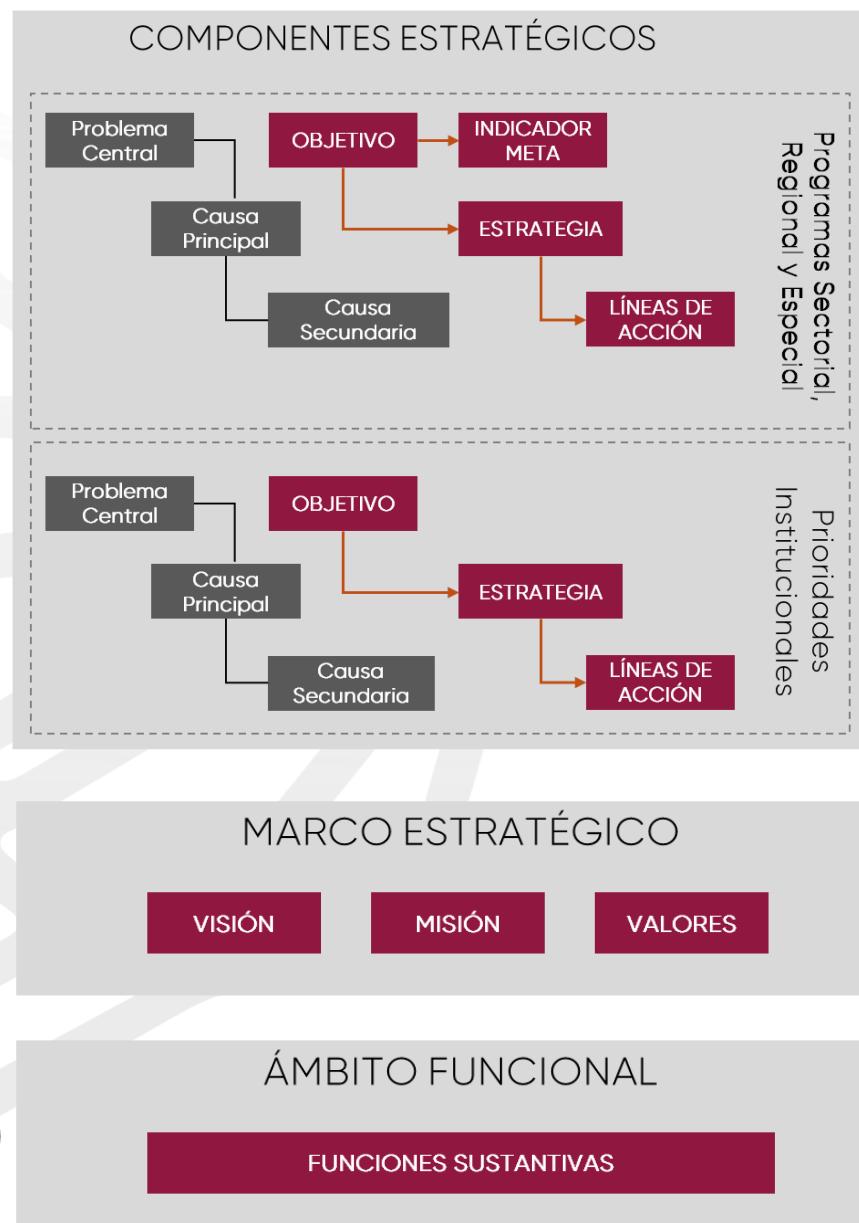
### **Funciones Sustantivas**

Con base en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla y los Reglamentos Internos de cada institución redactar las **actividades más importantes, representativas y globales** de cada institución.



## Conclusión

Para la integración de los **Programas Institucionales**, se deberá entregar la siguiente información con su enlace de la Subsecretaría de Planeación:





**PUEBLA**  
Gobierno del Estado  
2 0 2 4 - 2 0 3 0

**Finanzas**  
Secretaría de Planeación,  
Finanzas y Administración

**POR AMOR A  
PUEBLA**

**Pensar  
en Grande**

PLAN ESTATAL  
DE DESARROLLO  
**PUEBLA**  
2024 - 2030



**Programas  
Derivados**