



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

“Unidos gobernamos mejor”

Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo

Ejercicio Fiscal 2025



I. INDICE

I. INDICE	2
II. INTRODUCCIÓN	4
III. MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN	6
Marco normativo federal	6
Marco normativo estatal.....	7
Marco normativo municipal	7
Marco normativo programático y técnico.....	7
IV. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	9
V. CRITERIOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PMD	10
Enfoque metodológico	10
Tipo de evaluación.....	11
Criterios de valoración	13
Técnicas e instrumentos de análisis	15
VI. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	17
6.1 Estructura general del PMD	17
6.2 Elementos normativos identificados	18
6.3 Enfoque de planeación adoptado.....	20
6.4 Integración del diagnóstico	22
6.5 Vinculación con instrumentos de planeación.....	24
VII. EVALUACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO, EJERCICIO FISCAL 2025.....	27
7.1 Evaluación del diagnóstico.....	27
7.2 Evaluación de la alineación estratégica (PND, PED, ODS).....	29
7.3 Evaluación de la estructura estratégica.....	31
Eje I. Xicotlán seguro, transparente y en apego al Estado de Derecho	31
Eje II. Desarrollo social y económico incluyente, sostenible y sustentable	33
Eje III. Infraestructura social y urbana	34



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

7.4 Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) e indicadores	37
7.5 Evaluación de los procesos de seguimiento y evaluación	40
VIII. ANÁLISIS FODA	43
Fortalezas	43
Oportunidades	44
Debilidades	46
Amenazas	47
IX. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	50
Hallazgos	50
Recomendaciones	55
X. VALORACIÓN FINAL DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	58
XI. CONCLUSIONES	61
XII. BIBLIOGRAFÍA	63

Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo

Ejercicio Fiscal 2025



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

II. INTRODUCCIÓN

El Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xicotlán, Puebla, para el periodo 2024–2027, constituye el principal instrumento de planeación estratégica mediante el cual el Ayuntamiento establece las directrices que orientan la acción gubernamental, la asignación de recursos públicos y la implementación de políticas públicas, bajo un enfoque orientado a la atención de las necesidades prioritarias de la población y al impulso del desarrollo integral del municipio.

En este sentido, la planeación municipal representa un elemento fundamental para la conducción eficiente de la administración pública, al permitir la definición clara de objetivos, la estructuración de estrategias y la implementación de acciones orientadas a resultados, particularmente en contextos municipales con limitaciones estructurales y alta demanda social. Bajo esta premisa, la presente evaluación es realizada por un evaluador independiente, con el propósito de analizar el diseño del Plan Municipal de Desarrollo durante su primer año de operación, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre.

La evaluación se desarrolla bajo un enfoque de Evaluación de Diseño, cuyo objetivo central es determinar la consistencia lógica, metodológica y estructural del Plan, así como su capacidad para orientar de manera adecuada la gestión pública municipal. Este tipo de evaluación permite identificar si el instrumento de planeación cuenta con los elementos necesarios para su correcta implementación, seguimiento y evaluación en ejercicios posteriores, constituyendo una etapa clave dentro del ciclo de la gestión pública orientada a resultados.

El análisis se sustenta en los principios de la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR), incorporando criterios metodológicos establecidos a nivel nacional por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como referentes técnicos en materia de evaluación del desempeño impulsados por la Auditoría Superior del Estado de Puebla. Asimismo, se considera la vinculación del Plan con instrumentos de planeación de mayor jerarquía, como el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que permite valorar su congruencia y alineación con objetivos estratégicos de desarrollo a nivel estatal, nacional e internacional.

El municipio de Xicotlán se ubica en la región suroeste del estado de Puebla, dentro de la Mixteca Baja, caracterizándose por una geografía predominantemente accidentada, con presencia de sierras, cañones y zonas de transición hacia el Valle de Chiantla. Estas condiciones territoriales influyen de manera directa en la dinámica económica, social y de provisión de servicios, generando retos importantes en materia de conectividad, infraestructura y desarrollo regional.

Desde el punto de vista demográfico, el municipio presenta una población reducida, con poco más de mil trescientos habitantes, lo que refleja una estructura territorial de baja densidad poblacional y una alta concentración de población en condiciones de vulnerabilidad. Esta situación implica desafíos significativos para la prestación eficiente de servicios públicos, así como para la generación de oportunidades de desarrollo económico y social.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

En términos de desarrollo social, el municipio enfrenta condiciones relevantes de rezago, evidenciadas por altos niveles de pobreza multidimensional, carencias en el acceso a servicios básicos, limitaciones en infraestructura de salud, educación y vivienda, así como dificultades en el acceso al agua potable. Estas condiciones estructurales se ven agravadas por la dispersión territorial y la limitada disponibilidad de recursos, lo que demanda una intervención gubernamental integral, estratégica y focalizada.

Adicionalmente, se identifican problemáticas específicas como el rezago educativo, limitado acceso a servicios de salud, insuficiente cobertura de infraestructura básica y debilidades en materia de seguridad pública, lo que impacta de manera directa en la calidad de vida de la población. Asimismo, se observan condiciones de vulnerabilidad en diversos grupos poblacionales, incluyendo niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y población con discapacidad.

En el ámbito económico, el municipio presenta una estructura productiva concentrada principalmente en actividades primarias, como la agricultura y la ganadería, así como en actividades de baja escala relacionadas con la construcción y los servicios. Esta limitada diversificación económica restringe la generación de ingresos y oportunidades de desarrollo, lo que refuerza la necesidad de impulsar estrategias que fortalezcan el desarrollo económico local de manera sostenible.

En este contexto, la evaluación del diseño del Plan Municipal de Desarrollo adquiere especial relevancia, ya que permite determinar si el instrumento cuenta con una adecuada identificación de problemáticas, una correcta definición de objetivos, una estructura estratégica coherente y la incorporación de indicadores pertinentes que permitan medir avances y resultados. Asimismo, posibilita identificar áreas de mejora en la formulación del Plan, con el fin de fortalecer su implementación y contribuir a una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Es importante destacar que, si bien la presente evaluación se enfoca en el análisis del diseño del Plan durante su primer año de operación, su alcance incorpora una visión prospectiva, orientada a verificar si el PMD cuenta con los elementos necesarios para evolucionar hacia etapas posteriores de evaluación, particularmente hacia una evaluación de procesos en ejercicios subsecuentes, en la cual se analizará la implementación de las acciones y programas derivados del Plan, así como hacia evaluaciones de desempeño, resultados e impacto.

Bajo esta perspectiva, el presente documento no sólo tiene como finalidad emitir un análisis técnico sobre la calidad del diseño del Plan Municipal de Desarrollo, sino también generar recomendaciones estratégicas que contribuyan a mejorar su estructura, fortalecer su implementación y asegurar su alineación con los principios de la gestión pública moderna, orientada al cumplimiento efectivo de objetivos y al bienestar de la población del municipio de Xicotlán.



III. MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xicotlán, Puebla, se sustenta en un conjunto de disposiciones jurídicas y normativas que regulan la planeación del desarrollo, la gestión pública, el ejercicio del gasto y la evaluación del desempeño en el ámbito federal, estatal y municipal. Dicho marco normativo establece las bases para garantizar que la acción gubernamental se oriente bajo principios de legalidad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, la presente evaluación se fundamenta en los siguientes ordenamientos:

Marco normativo federal

En el ámbito federal, la evaluación se sustenta en las disposiciones que regulan la planeación nacional del desarrollo, el ejercicio del gasto público y la evaluación del desempeño:

ORDENAMIENTO	DISPOSICIÓN APLICABLE	ALCANCE
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículos 25, 26 y 134	Establecen la rectoría del Estado en el desarrollo nacional, el Sistema Nacional de Planeación Democrática y los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez en el uso de los recursos públicos.
Ley de Planeación	Artículos 1, 2, 3, 9, 21 y 26	Regula la planeación democrática del desarrollo nacional y la obligatoriedad de los instrumentos de planeación en los distintos órdenes de gobierno.
Ley General de Contabilidad Gubernamental	Artículos 1, 46, 54 y 79	Establece la armonización contable y la generación de información para la evaluación del desempeño.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículos 1, 24, 45, 85 y 110	Regula el ejercicio del gasto público bajo el enfoque de PbR y establece la evaluación del desempeño.
Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Artículos 70 y 71	Establece obligaciones de transparencia vinculadas a la planeación, evaluación y rendición de cuentas.



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Marco normativo estatal

En el ámbito estatal, la evaluación se fundamenta en las disposiciones que regulan la planeación del desarrollo en el Estado de Puebla, así como la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño:

ORDENAMIENTO	DISPOSICIÓN APLICABLE	ALCANCE
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla	Artículo 107	Establece la organización del sistema de planeación del desarrollo en el Estado.
Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla	Artículos 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 15, 16, 26 y 27	Regula el Sistema Estatal de Planeación Democrática y la formulación, ejecución y evaluación de los planes municipales de desarrollo.
Ley de Presupuesto y Gasto Público Responsable del Estado de Puebla	Artículos 1, 5, 10, 54 y 79	Establece la orientación del gasto público bajo criterios de eficiencia, eficacia y evaluación del desempeño.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla	Artículos 77, 78 y 83	Regula las obligaciones de transparencia en materia de planeación, programación y evaluación.

Marco normativo municipal

En el ámbito municipal, la evaluación se sustenta en las disposiciones que regulan la organización administrativa y la planeación del desarrollo municipal:

ORDENAMIENTO	DISPOSICIÓN APLICABLE	ALCANCE
Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla	Artículos 78, 101, 102, 104, 105 y 107	Establece las facultades del Ayuntamiento en materia de planeación, programación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales, así como la obligación de formular el Plan Municipal de Desarrollo.

Marco normativo programático y técnico

Adicionalmente, la evaluación incorpora criterios técnicos y metodológicos derivados de instrumentos nacionales e internacionales en materia de evaluación del desempeño:



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

INSTRUMENTO	ALCANCE
Gestión para Resultados (GpR)	Enfoque que orienta la acción gubernamental hacia el logro de resultados medibles y verificables.
Presupuesto basado en Resultados (PbR)	Modelo que vincula la asignación de recursos con el cumplimiento de objetivos e indicadores.
Metodología de Marco Lógico (MML)	Herramienta para la estructuración de objetivos, indicadores y lógica causal de los programas.
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)	Establece lineamientos y criterios para la evaluación de programas y políticas públicas.
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Marco internacional que orienta el desarrollo sostenible mediante objetivos e indicadores globales.
Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	Instrumento que permite valorar el cumplimiento de objetivos y resultados de la gestión pública.

El marco normativo descrito establece la obligación de los gobiernos municipales de planear, ejecutar y evaluar sus acciones bajo un enfoque orientado a resultados, garantizando el uso eficiente de los recursos públicos y la atención efectiva de las necesidades de la población.

En este contexto, la evaluación del Plan Municipal de Desarrollo no sólo constituye un ejercicio técnico, sino también un mecanismo de control institucional que permite verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, fortalecer la rendición de cuentas y mejorar la calidad de la gestión pública municipal.

IV. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Evaluar integralmente el diseño del Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xicotlán, Puebla, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante el análisis sistemático de su diagnóstico, alineación estratégica, estructura programática, lógica causal e instrumentos de medición, con el propósito de determinar su consistencia metodológica, su congruencia interna y su capacidad para orientar de manera efectiva la gestión pública municipal hacia el cumplimiento de objetivos y resultados, así como para identificar áreas de mejora que permitan fortalecer su implementación, optimizar los mecanismos de seguimiento y evaluación, y garantizar su adecuada transición hacia esquemas de evaluación de procesos, desempeño y resultados en ejercicios subsecuentes.



Objetivos específicos

Para el cumplimiento del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1) Diagnóstico municipal

Analizar de manera integral la consistencia, suficiencia y calidad del diagnóstico contenido en el Plan Municipal de Desarrollo, a fin de verificar que la identificación de problemáticas públicas se encuentre debidamente sustentada en información estadística, geográfica y socioeconómica confiable, actualizada y pertinente, así como evaluar si dicho diagnóstico refleja de manera objetiva las condiciones reales del municipio y establece una base sólida para la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción orientadas a su atención.

2) Alineación estratégica

Evaluar la congruencia y alineación del PMD con los instrumentos de planeación de orden superior, particularmente con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el propósito de determinar el grado en que sus objetivos, estrategias y líneas de acción contribuyen al cumplimiento de metas y prioridades de desarrollo a nivel estatal, nacional e internacional, asegurando la coherencia vertical de la planeación.

3) Estructura estratégica del PMD

Examinar la estructura programática del Plan Municipal de Desarrollo, mediante el análisis de la definición, claridad y articulación de sus objetivos, estrategias y líneas de acción, con el fin de verificar su coherencia interna, su adecuada jerarquización, su orientación a resultados y su correspondencia directa con las problemáticas identificadas en el diagnóstico, así como su capacidad para guiar de manera efectiva la intervención gubernamental.

4) Indicadores y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Analizar la calidad técnica, pertinencia y consistencia de los indicadores establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, así como la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados, con el propósito de determinar si éstos permiten medir de manera clara, objetiva y verificable el desempeño de la gestión pública municipal, considerando elementos como claridad, relevancia, economía, monitoreabilidad y adecuación a los niveles de objetivos.

5) Mecanismos de seguimiento y evaluación

Evaluar la existencia, diseño y operatividad de los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación previstos en el PMD, con el fin de verificar si estos instrumentos permiten dar seguimiento sistemático al cumplimiento de objetivos, metas e indicadores, así como generar información oportuna y útil para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión pública.

6) Congruencia interna del Plan

Determinar el grado de coherencia y consistencia interna del PMD, mediante la revisión de la relación lógica entre sus componentes fundamentales diagnóstico, objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores con el propósito de validar la correcta aplicación de la metodología de marco lógico y la existencia de una adecuada lógica causal que sustente la intervención pública.



7) Identificación de áreas de mejora

Identificar de manera puntual y fundamentada las áreas de oportunidad en el diseño del Plan Municipal de Desarrollo, a partir del análisis de sus componentes metodológicos y estructurales, con el fin de emitir recomendaciones técnicas, claras y viables que permitan fortalecer su formulación, mejorar su implementación y optimizar su orientación hacia el logro de resultados.

8) Proyección hacia evaluaciones futuras

Valorar la capacidad del Plan Municipal de Desarrollo para evolucionar hacia etapas posteriores del ciclo de evaluación, particularmente hacia una evaluación de procesos en el ejercicio 2026, así como hacia evaluaciones de desempeño, resultados e impacto en ejercicios subsecuentes, con el propósito de determinar si el instrumento cuenta con los elementos necesarios para su seguimiento, medición y mejora continua.

V. CRITERIOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PMD

Enfoque metodológico

La presente evaluación se desarrolla bajo un enfoque metodológico de carácter cualitativo–analítico, sustentado en los principios de la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR), orientado a valorar de manera integral la calidad del diseño del Plan Municipal de Desarrollo como instrumento rector de la planeación pública municipal, así como su capacidad para orientar la acción gubernamental hacia el logro de resultados medibles y verificables.

El análisis se realiza con base en criterios metodológicos establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), incorporando elementos de la Metodología de Marco Lógico (MML), particularmente en lo relativo a la construcción de la lógica causal del Plan, es decir, la adecuada vinculación entre la identificación de problemáticas (diagnóstico), la definición de objetivos, el planteamiento de estrategias y líneas de acción, así como la formulación de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los resultados esperados. Este enfoque permite evaluar la coherencia interna del instrumento de planeación y su alineación con un modelo de gestión orientado a resultados.

Adicionalmente, el enfoque metodológico considera el análisis de la estructura del Plan desde una perspectiva sistémica, valorando la interacción y consistencia entre sus componentes, así como la pertinencia de los elementos que lo integran para atender las necesidades del municipio. En este sentido, no sólo se revisa la existencia de los elementos metodológicos, sino también la calidad técnica de su formulación, su claridad conceptual y su viabilidad operativa.

Asimismo, la evaluación incorpora una visión prospectiva, orientada a determinar si el Plan Municipal de Desarrollo cuenta con los elementos necesarios para su adecuada implementación, seguimiento y evaluación en el corto y mediano plazo. Lo anterior implica analizar si el instrumento dispone de bases



suficientes para su transición hacia esquemas de evaluación de procesos en ejercicios posteriores, particularmente en el ejercicio 2026, así como hacia evaluaciones de desempeño, resultados e impacto conforme avance el ciclo de la política pública.

Bajo este enfoque, la evaluación no se limita a una revisión descriptiva del contenido del Plan, sino que constituye un análisis técnico-estructural que permite identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en su diseño, contribuyendo así al fortalecimiento de la planeación municipal y a la consolidación de una gestión pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

Tipo de evaluación

La presente evaluación corresponde a una **Evaluación de Diseño**, la cual se posiciona como una etapa inicial dentro del ciclo de evaluación de la gestión pública, orientada al análisis de la solidez metodológica, la consistencia estructural y la lógica interna del Plan Municipal de Desarrollo como instrumento rector de la planeación municipal.

Su aplicación se justifica en función de que el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xicotlán se encuentra en su **primer año de operación (ejercicio fiscal 2025)**, momento en el cual resulta técnicamente indispensable verificar que su formulación cumpla con los principios de una planeación orientada a resultados, antes de proceder a evaluar su implementación o los efectos derivados de su ejecución.

Bajo los enfoques metodológicos establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Evaluación de Diseño tiene como propósito central determinar si el instrumento de planeación presenta una estructura lógica, consistente y articulada, capaz de sustentar la intervención pública y facilitar su seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo.

Justificación del tipo de evaluación

La realización de una Evaluación de Diseño en esta etapa responde a la necesidad de validar la calidad técnica del Plan Municipal de Desarrollo desde su origen, asegurando que su formulación no sólo cumpla con requisitos formales, sino que integre de manera adecuada los elementos sustantivos de la planeación estratégica.

En este sentido, la evaluación permite verificar que:

- La identificación de problemáticas se encuentre debidamente sustentada y sea congruente con la realidad municipal
- Los objetivos, estrategias y líneas de acción deriven de manera lógica del diagnóstico
- La intervención pública esté estructurada bajo una lógica causal clara y verificable
- Existan elementos que permitan la operación efectiva del Plan
- Se incorporen mecanismos que hagan posible su seguimiento, medición y evaluación



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

De esta manera, la evaluación en el primer año de gobierno permite reducir riesgos en la implementación, al identificar oportunamente deficiencias estructurales que, de no corregirse, podrían limitar el cumplimiento de objetivos o la medición de resultados.

Alcance de la Evaluación de Diseño

El análisis se enfoca en los componentes fundamentales del Plan Municipal de Desarrollo, considerando tanto su integración como su calidad metodológica:

COMPONENTE	ALCANCE DE REVISIÓN
DIAGNÓSTICO	Análisis de la suficiencia, validez y pertinencia de la identificación de problemáticas
ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	Revisión de la coherencia, jerarquización y articulación de objetivos, estrategias y líneas de acción
LÓGICA CAUSAL	Evaluación de la relación entre problemas, intervenciones y resultados esperados
INDICADORES	Análisis de su calidad técnica, claridad, pertinencia y capacidad de medición
SEGUIMIENTO EVALUACIÓN	Y Verificación de la existencia y funcionalidad de mecanismos de monitoreo

Capacidad analítica de la evaluación

La Evaluación de Diseño permite determinar, con base en criterios técnicos, si el Plan Municipal de Desarrollo:

- Cuenta con una base diagnóstica sólida que sustente la intervención pública
- Presenta una estructura estratégica coherente y orientada a la solución de problemáticas
- Define objetivos que trascienden el cumplimiento de actividades y se orientan a resultados
- Incorpora indicadores técnicamente adecuados para la medición del desempeño
- Dispone de condiciones mínimas para su implementación, seguimiento y evaluación

Asimismo, permite identificar inconsistencias metodológicas que puedan afectar la operatividad del Plan o limitar su capacidad de generar información útil para la toma de decisiones.

Delimitación de la evaluación

En atención a su naturaleza, la Evaluación de Diseño presenta alcances claramente definidos, por lo que:



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

- No tiene como finalidad medir resultados o impactos en la población
- No evalúa la ejecución física o financiera de programas y acciones
- No analiza la eficiencia en el ejercicio del gasto público

Por lo anterior, su análisis se concentra en la calidad del diseño del instrumento de planeación, reconociendo que una formulación adecuada es condición necesaria para una implementación efectiva.

Vinculación con el ciclo de evaluación

La presente evaluación se integra dentro de un esquema progresivo de evaluación del desempeño, en el que cada etapa responde al grado de madurez de la política pública:

Año de gobierno	Tipo de evaluación	Enfoque
2025	Evaluación de Diseño	Validación de la estructura y lógica del PMD
2026	Evaluación de Procesos	Análisis de la implementación y operación
Ejercicios posteriores	Evaluación de Desempeño y Resultados	Medición de resultados e impacto

Este enfoque permite asegurar una evolución ordenada del proceso de evaluación, evitando anticipar mediciones para las cuales aún no existen condiciones técnicas suficientes.

Consideración técnica final

La Evaluación de Diseño constituye un mecanismo preventivo dentro del ciclo de la gestión pública, al permitir identificar y corregir debilidades estructurales en la planeación antes de su consolidación operativa. En este sentido, su aplicación fortalece la calidad del Plan Municipal de Desarrollo, incrementa la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos y establece las bases para una evaluación efectiva en etapas posteriores, bajo un enfoque de mejora continua y rendición de cuentas.

Criterios de valoración

La evaluación del Plan Municipal de Desarrollo se realiza con base en criterios técnicos que permiten analizar de manera estructurada, objetiva y homogénea la calidad de sus componentes, así como su grado de cumplimiento respecto a los principios de una planeación orientada a resultados.

Dichos criterios permiten valorar no sólo la existencia de los elementos que integran el Plan, sino también su calidad metodológica, su coherencia interna y su capacidad para sustentar la intervención pública municipal.

Criterios aplicados

Criterio	Descripción técnica
Consistencia	Grado en que los elementos del PMD se encuentran estructurados de manera lógica, manteniendo una adecuada relación entre sus componentes y evitando contradicciones internas.
Congruencia	Correspondencia entre el diagnóstico, los objetivos, las estrategias, las líneas de acción y los indicadores, asegurando una alineación lógica entre problema, intervención y resultado esperado.
Pertinencia	Nivel de adecuación del Plan respecto a las problemáticas reales del municipio, considerando su contexto social, económico y territorial.
Claridad	Precisión en la redacción y definición de los elementos del PMD, que permita su comprensión, interpretación y aplicación sin ambigüedades.
Relevancia	Grado de importancia y prioridad de los objetivos, estrategias y acciones en función de las necesidades y demandas del municipio.
Evaluabilidad	Capacidad del Plan para ser monitoreado y evaluado mediante indicadores definidos, verificables y vinculados a los objetivos planteados.
Orientación resultados	a Enfoque del PMD hacia el logro de resultados concretos y medibles, evitando una orientación exclusiva al cumplimiento de actividades.

Escala de valoración

Para la valoración de cada uno de los criterios, se establece una escala cualitativa que permite clasificar el grado de cumplimiento de los elementos evaluados, conforme a lo siguiente:

Valoración	Descripción técnica
Cumple	El elemento evaluado se encuentra desarrollado de manera integral, presenta solidez metodológica y cumple con los criterios técnicos establecidos, permitiendo su adecuada implementación y evaluación.
Parcialmente cumple	El elemento evaluado presenta áreas de oportunidad en su diseño o formulación, sin embargo, cuenta con bases que permiten su ajuste y mejora para alcanzar un nivel adecuado de cumplimiento.
No cumple	El elemento evaluado presenta deficiencias sustantivas en su estructura o no se encuentra desarrollado, lo que limita su implementación, seguimiento o evaluación.

Consideración técnica



La aplicación de estos criterios permite realizar una valoración objetiva y comparable del Plan Municipal de Desarrollo, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora en su diseño, así como la emisión de recomendaciones técnicas orientadas a su fortalecimiento.

Técnicas e instrumentos de análisis

Para el desarrollo de la presente evaluación, se emplearon técnicas e instrumentos de análisis que permiten realizar una revisión sistemática, estructurada y técnicamente fundamentada del Plan Municipal de Desarrollo, garantizando la objetividad del análisis y la consistencia en la valoración de sus componentes.

El enfoque adoptado combina herramientas de análisis documental y metodológico, orientadas a examinar tanto la estructura del instrumento de planeación como la calidad de sus elementos, bajo criterios de evaluación previamente definidos.

Técnicas de análisis

Las principales técnicas empleadas en el proceso de evaluación son las siguientes:

- **Revisión documental:** Análisis exhaustivo del contenido del Plan Municipal de Desarrollo, considerando su estructura, integración y congruencia interna.
- **Análisis de consistencia interna:** Evaluación de la relación lógica entre los distintos componentes del Plan (diagnóstico, objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores), con el fin de identificar posibles contradicciones o vacíos metodológicos.
- **Análisis de congruencia metodológica:** Verificación del cumplimiento de criterios establecidos en metodologías como la Gestión para Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y la Metodología de Marco Lógico.
- **Análisis comparativo:** Contraste del contenido del Plan con marcos normativos, lineamientos técnicos y mejores prácticas en materia de planeación y evaluación del desempeño.

Instrumentos utilizados

Para la sistematización del análisis, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Instrumento	Descripción técnica
Matriz de evaluación	Herramienta estructurada que permite valorar cada componente del PMD con base en criterios técnicos definidos, facilitando una evaluación homogénea y comparable.
Cédulas técnicas	Instrumentos de análisis detallado por apartado, que permiten documentar hallazgos específicos en materia de diagnóstico, alineación, estructura estratégica, indicadores y mecanismos de evaluación.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Fichas de análisis de indicadores	Instrumentos especializados para evaluar la calidad técnica de los indicadores, considerando su claridad, pertinencia, lógica de construcción y capacidad de medición.
--	--

Sustento empírico del análisis

El análisis se fundamenta en la evidencia contenida en el propio Plan Municipal de Desarrollo, particularmente en aquellos elementos que permiten valorar su nivel de estructuración metodológica y su capacidad de medición.

En este sentido, se consideran aspectos como:

- La vinculación de indicadores con objetivos estratégicos
- La definición de líneas base y metas anuales
- La identificación de fuentes de información
- La periodicidad de medición

Asimismo, se observa que algunos indicadores incorporan fórmulas de cálculo, fuentes oficiales y metas proyectadas para los ejercicios subsecuentes, lo cual constituye un insumo relevante para evaluar su grado de desarrollo técnico y su potencial para medir el desempeño de la gestión municipal

Consideraciones metodológicas finales

El conjunto de técnicas e instrumentos empleados permite realizar una evaluación integral del diseño del Plan Municipal de Desarrollo, bajo un enfoque técnico, sistemático y alineado a las mejores prácticas en materia de evaluación del desempeño.

Asimismo, este esquema metodológico asegura que los resultados sean consistentes, comparables y replicables en otros municipios, facilitando la identificación de áreas de mejora y la emisión de recomendaciones viables, orientadas al fortalecimiento de la planeación municipal y a la consolidación de una gestión pública basada en resultados.

Municipal de Desarrollo

Ejercicio Fiscal 2025



VI. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

6.1 Estructura general del PMD

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024–2027) presenta una estructura formal que incorpora, en términos generales, los elementos básicos establecidos en la normatividad aplicable en materia de planeación municipal. El documento integra apartados como presentación, marco jurídico, diagnóstico municipal, ejes de gobierno, objetivos, estrategias, líneas de acción, alineación con instrumentos de planeación superiores, así como elementos relacionados con el seguimiento y evaluación.

Desde una perspectiva de evaluación de diseño, la estructura del PMD refleja un esfuerzo institucional por organizar la información bajo una lógica temática; sin embargo, dicha organización no responde plenamente a un enfoque metodológico orientado a resultados, sino más bien a una integración documental de contenidos.

En particular, se identifica que los distintos componentes del plan —diagnóstico, ejes estratégicos, objetivos, estrategias y líneas de acción— no se encuentran claramente articulados bajo una lógica de intervención. No se observa una vinculación explícita que permita rastrear de manera precisa cómo los problemas públicos identificados en el diagnóstico se traducen en objetivos específicos y, posteriormente, en acciones concretas. Esta falta de trazabilidad limita la coherencia estructural del documento.

Asimismo, aunque el PMD contempla elementos relacionados con indicadores y seguimiento, estos no se presentan como parte de una estructura integral basada en la Metodología del Marco Lógico. No se identifica una cadena de resultados completa que articule niveles como fin, propósito, componentes y actividades, lo cual afecta la consistencia interna del diseño y la claridad en la medición del desempeño.

Otro aspecto relevante es la inclusión de secciones que aportan contexto institucional y descriptivo, pero que no se vinculan directamente con la lógica de planeación estratégica. Si bien estos elementos enriquecen el contenido general del documento, generan cierta dispersión y restan claridad al enfoque técnico que debe prevalecer en un instrumento de planeación.

Adicionalmente, se observa que la estructura del PMD no incorpora de manera explícita elementos fundamentales para su evaluabilidad, tales como la definición clara del problema público central, la identificación de la población objetivo y la jerarquización de objetivos conforme a una lógica causal. Esta situación incide en la precisión del instrumento y en su capacidad para orientar la toma de decisiones basada en evidencia.

En términos generales, el PMD de Xicotlán presenta una estructura formalmente completa; sin embargo, muestra áreas de mejora importantes en su diseño funcional, particularmente en lo relativo a la articulación de sus componentes bajo un enfoque sistémico y orientado a resultados.



ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
INTEGRACIÓN APARTADOS BÁSICOS	DE	Cumple	El documento incorpora los elementos generales requeridos en materia de planeación municipal.
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL		Parcialmente cumple	La estructura responde a una lógica temática, pero no a un enfoque metodológico orientado a resultados.
COHERENCIA SECCIONES	ENTRE	Parcialmente cumple	No se identifica una vinculación clara entre diagnóstico, objetivos y líneas de acción.
INTEGRACIÓN INDICADORES ESTRUCTURA	DE EN LA	Parcialmente cumple	Se contemplan elementos de seguimiento, pero sin integrarse en una cadena de resultados completa.
ENFOQUE ESTRUCTURAL ORIENTADO A RESULTADOS		No cumple	No se configura una estructura basada en la Metodología del Marco Lógico ni en una cadena de valor público.

Observación técnica

Se identifica que la estructura del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán responde principalmente a una lógica de integración documental, sin consolidarse como un diseño metodológico orientado a resultados, lo que limita su coherencia interna y la vinculación efectiva entre los problemas públicos y las intervenciones propuestas.

Recomendación

Se recomienda reestructurar el PMD bajo un enfoque metodológico basado en la Metodología del Marco Lógico, articulando de manera clara y secuencial el diagnóstico, la definición del problema público, la identificación de la población objetivo, la formulación de objetivos jerarquizados, así como las estrategias, líneas de acción e indicadores, con el propósito de fortalecer la coherencia interna del documento y asegurar su orientación a resultados.

6.2 Elementos normativos identificados

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora un apartado de marco jurídico en el que se identifican diversas disposiciones normativas de carácter federal y estatal que sustentan la planeación municipal, entre las que destacan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla y la Ley Orgánica Municipal.

Desde una perspectiva formal, la inclusión de este marco normativo evidencia el reconocimiento del carácter obligatorio del instrumento y su función como eje rector de la planeación municipal. No obstante,



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

el análisis técnico del diseño permite identificar que dicha incorporación se limita a un ejercicio descriptivo y enunciativo, sin que se observe una apropiación funcional de los preceptos legales en la estructura operativa del PMD.

En particular, si bien se citan disposiciones relevantes en materia de planeación, no se identifica una correspondencia explícita entre los mandatos normativos y los componentes del documento. La normatividad establece con claridad que los planes municipales deben integrar elementos como diagnóstico, objetivos, estrategias, prioridades, previsiones de recursos, mecanismos de ejecución, seguimiento y evaluación; sin embargo, estos componentes no se desarrollan de manera integral ni bajo una lógica normativa articulada dentro del PMD.

Asimismo, se observa que el documento no acredita de manera suficiente el cumplimiento metodológico de disposiciones fundamentales de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, particularmente en lo relativo a la integración de un sistema de planeación coherente, la vinculación entre los procesos de planeación, programación y presupuestación, así como la definición de mecanismos claros de seguimiento y evaluación del desempeño.

Aunque el PMD contempla un apartado vinculado a la evaluación, este presenta un enfoque general y descriptivo, sin establecer con precisión los procedimientos, responsables institucionales, indicadores de desempeño ni herramientas de control que permitan dar cumplimiento efectivo a los principios de evaluación establecidos en la normatividad aplicable. Esta situación limita la capacidad del documento para operar como un instrumento de gestión basado en resultados.

De igual forma, la vinculación con el Sistema Estatal de Planeación Democrática se plantea en términos conceptuales, sin que se identifiquen mecanismos concretos de coordinación, concurrencia o alineación operativa con los instrumentos estatales y federales. Esta ausencia incide en la congruencia vertical del PMD y debilita su integración dentro del sistema de planeación.

En cuanto a la incorporación de la Agenda 2030, se reconoce su inclusión como marco de referencia; sin embargo, esta carece de un sustento operativo, ya que no se identifican metas, indicadores ni estrategias alineadas de manera directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En consecuencia, su integración resulta limitada en términos de valor metodológico y de planeación.

En términos generales, el PMD de Xicotlán presenta una integración normativa de carácter predominantemente declarativo, en la que la normatividad es citada, pero no traducida en elementos operativos dentro del diseño del instrumento. Esta condición implica un cumplimiento parcial del principio de legalidad, sin garantizar su aplicación efectiva en la implementación de la planeación municipal.

ELEMENTO EVALUADO			VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
IDENTIFICACIÓN	DE	MARCO	Cumple	Se incorporan las principales disposiciones legales aplicables a la planeación municipal.
NORMATIVO				



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
INTEGRACIÓN NORMATIVA EN EL DISEÑO DEL PMD	Parcialmente cumple	La normatividad se presenta de forma enunciativa, sin traducirse en elementos operativos.
CUMPLIMIENTO DE LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE PUEBLA	Parcialmente cumple	No se desarrollan plenamente los componentes exigidos por la ley en términos metodológicos.
VINCULACIÓN CON SISTEMA DE PLANEACIÓN	Parcialmente cumple	No se identifican mecanismos claros de articulación con instrumentos estatales y federales.
INCORPORACIÓN DE EVALUACIÓN CONFORME A NORMATIVIDAD	No cumple	No se establecen mecanismos técnicos suficientes de seguimiento, evaluación y control del desempeño.

Observación técnica

Se identifica que el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán presenta una integración normativa de carácter declarativo, sin evidencia de una aplicación efectiva de los preceptos legales en su diseño estructural, particularmente en lo relativo a la vinculación entre planeación, programación, evaluación y control del desempeño.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la integración normativa del PMD mediante la incorporación explícita y operativa de los elementos establecidos en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla y la Ley Orgánica Municipal, asegurando su traducción en componentes funcionales dentro del documento, tales como mecanismos de seguimiento y evaluación, vinculación con la programación presupuestaria, definición de responsables institucionales y establecimiento de indicadores de desempeño, a fin de garantizar el cumplimiento efectivo del marco jurídico aplicable.

6.3 Enfoque de planeación adoptado

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) establece, a nivel conceptual, la adopción de un enfoque de planeación estratégica con orientación prospectiva, incorporando referencias a la Gestión para Resultados y a la Metodología del Marco Lógico como herramientas orientadas a fortalecer la toma de decisiones públicas y la eficiencia en la gestión gubernamental. Este planteamiento refleja una intención institucional de alinear la planeación municipal con enfoques contemporáneos de administración pública.

No obstante, en congruencia con el análisis desarrollado en los apartados anteriores, se observa que dicho enfoque se materializa de manera parcial en el diseño del instrumento. El PMD presenta una estructura



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

predominantemente estratégica-programática, centrada en la definición de ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción, sin consolidar una arquitectura metodológica sustentada en la lógica de resultados.

Si bien el documento incorpora elementos relevantes como ejercicios de participación ciudadana y la identificación de problemáticas a través de dimensiones de análisis y herramientas como árboles de problemas, estos no se traducen en una lógica de intervención integral. En particular, no se identifica una articulación sistemática entre el análisis causal de los problemas, la definición jerarquizada de objetivos y la construcción de resultados esperados, lo que evidencia una aplicación limitada de la Metodología del Marco Lógico dentro del diseño del PMD.

En este sentido, el enfoque de planeación adoptado puede caracterizarse como de naturaleza híbrida, en el que coexisten elementos conceptuales de planeación orientada a resultados con una estructura operativa que responde principalmente a un esquema tradicional de planeación gubernamental. Esta condición no invalida el instrumento; sin embargo, reduce su capacidad para operar como una herramienta plenamente alineada con el enfoque de Presupuesto basado en Resultados y con los principios de eficiencia, eficacia y evaluación del desempeño.

Por otra parte, la inclusión de mecanismos de participación ciudadana constituye un elemento positivo dentro del enfoque adoptado, en tanto permite identificar necesidades, problemáticas y prioridades desde una perspectiva territorial. No obstante, la información derivada de estos procesos no se encuentra completamente integrada en una lógica metodológica que permita su traducción en objetivos medibles, indicadores de desempeño y resultados verificables.

En términos generales, el PMD de Xicotlán adopta un enfoque de planeación adecuado en su planteamiento conceptual; sin embargo, su implementación en el diseño del documento es limitada, lo que impide consolidar un modelo de planeación estructurado bajo los principios de la Gestión para Resultados y la Metodología del Marco Lógico.

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
ENFOQUE ESTRATÉGICO DE PLANEACIÓN	Cumple	Se establece una visión estratégica con orientación prospectiva dentro del documento.
INCORPORACIÓN CONCEPTUAL DE PBR/GPR	Parcialmente cumple	Se reconoce el enfoque de resultados, sin desarrollo metodológico integral.
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO	No cumple	No se identifica una estructura completa de lógica de intervención.
INTEGRACIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Cumple	Se incorporan mecanismos de consulta para la identificación de necesidades.



ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
ORIENTACIÓN RESULTADOS	EFFECTIVA	A	Parcialmente cumple
			Existen elementos conceptuales, sin consolidación en el diseño operativo.

Observación técnica

Se observa que el enfoque de planeación adoptado en el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán es consistente a nivel conceptual con modelos orientados a resultados; sin embargo, su aplicación en el diseño del instrumento no incorpora de manera efectiva la lógica metodológica de la Metodología del Marco Lógico, lo que limita la estructuración de una planeación basada en resultados.

Recomendación

Se recomienda fortalecer el enfoque de planeación mediante la incorporación explícita de la lógica de intervención propia de la Metodología del Marco Lógico, asegurando la articulación entre el diagnóstico, la definición de problemas, los objetivos en sus distintos niveles, las estrategias, las líneas de acción y los indicadores de desempeño, a fin de consolidar un modelo de planeación coherente, medible y orientado a resultados, alineado con el enfoque de Presupuesto basado en Resultados.

6.4 Integración del diagnóstico

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora un diagnóstico municipal con una estructura amplia, sistemática y con suficiente cobertura temática, que permite caracterizar de manera integral las condiciones territoriales, demográficas, sociales, económicas y de infraestructura del municipio. El diagnóstico se desarrolla a partir de apartados claramente diferenciados, abordando elementos como ubicación geográfica, características del relieve, clima, uso de suelo, dinámica poblacional, condiciones educativas, acceso a servicios de salud, actividad económica, niveles de pobreza, condiciones de vivienda, infraestructura urbana y medio ambiente, lo cual evidencia un esfuerzo por construir una base informativa completa para sustentar la planeación municipal.

Desde el punto de vista técnico, destaca la incorporación de información estadística proveniente de fuentes oficiales, particularmente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), lo cual fortalece la confiabilidad y validez del análisis. El documento no sólo presenta datos descriptivos, sino que los complementa con representaciones gráficas, tablas y comparaciones, lo que permite una mejor comprensión de fenómenos relevantes como la estructura poblacional, la dinámica educativa, la actividad económica y la incidencia de la pobreza.

En este sentido, el diagnóstico presenta información sustantiva que permite dimensionar problemáticas estructurales del municipio. Por ejemplo, se identifica que el municipio cuenta con una población reducida de 1,312 habitantes, con una alta proporción de población joven, lo que implica retos en materia de educación y empleo. Asimismo, se documentan condiciones relevantes como un 18% de analfabetismo en población de 15 años y más, un nivel elevado de pobreza que alcanza el 82.7% de la población, así como



limitaciones significativas en el acceso a servicios básicos, particularmente en materia de agua potable, donde se reportan problemas de abastecimiento y dependencia de fuentes externas.

Adicionalmente, el diagnóstico logra integrar de manera pertinente información sectorial que permite identificar relaciones entre distintas variables. Por ejemplo, se vinculan los niveles de escolaridad con la estructura ocupacional de la población, así como las condiciones de pobreza con las carencias en vivienda y servicios básicos. De igual forma, se identifican problemáticas específicas de carácter territorial y ambiental, como el funcionamiento inadecuado de la infraestructura de saneamiento y las limitaciones en el manejo de residuos sólidos, lo cual aporta elementos relevantes para la definición de prioridades de intervención.

Por otra parte, se reconoce la incorporación de ejercicios de participación ciudadana como insumo para la identificación de necesidades y problemáticas locales, lo cual fortalece la legitimidad del diagnóstico y su alineación con los principios de planeación democrática. Este componente permite complementar la información estadística con la percepción social, enriqueciendo el análisis desde una perspectiva territorial.

No obstante, si bien el diagnóstico es robusto en términos descriptivos y presenta una adecuada sistematización de información, se observa que su integración se mantiene predominantemente en un nivel expositivo, sin consolidar plenamente un enfoque analítico orientado a la construcción de una lógica causal estructurada. Es decir, aunque se identifican problemáticas relevantes, no en todos los casos se desarrolla una vinculación explícita entre causas, efectos y consecuencias, ni se establece de manera sistemática la relación entre el diagnóstico y la definición de objetivos estratégicos dentro del Plan.

En términos metodológicos, esta condición limita la transición del diagnóstico hacia una lógica de intervención basada en resultados, ya que no se construyen de manera consistente insumos como matrices de problemas, jerarquización de causas o delimitación clara de poblaciones objetivo. En consecuencia, si bien el diagnóstico cumple adecuadamente como base informativa, su potencial como herramienta para la planeación estratégica orientada a resultados no se encuentra plenamente aprovechado.

En términos generales, la integración del diagnóstico del PMD de Xicotlán puede considerarse adecuada y técnicamente sustentada en cuanto a su cobertura temática, uso de información oficial y presentación estructurada; sin embargo, presenta áreas de mejora en su profundidad analítica y en su articulación con la lógica de planeación orientada a resultados.

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
COBERTURA TEMÁTICA DEL DIAGNÓSTICO	Cumple	Se abordan de manera integral las dimensiones territoriales, sociales, económicas y de infraestructura.
USO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Cumple	Se incorporan datos provenientes de fuentes oficiales como INEGI y CONEVAL.



ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
INTEGRACIÓN PARTICIPACIÓN CIUDADANA	DE	Cumple	Se consideran insumos derivados de ejercicios de consulta social.
CLARIDAD ORGANIZACIÓN DIAGNÓSTICO	Y DEL	Cumple	La información se presenta de forma estructurada, con apoyo de gráficos y tablas.
PROFUNDIDAD ANALÍTICA DEL DIAGNÓSTICO		Parcialmente cumple	Predomina un enfoque descriptivo sin desarrollo sistemático de relaciones causales.
VINCULACIÓN DIAGNÓSTICO-PLANEACIÓN		Parcialmente cumple	No se establece de manera consistente la articulación entre problemáticas y objetivos estratégicos.

Observación técnica

Se identifica que el diagnóstico municipal del Plan Municipal de Desarrollo de Xicotlán se encuentra adecuadamente integrado en términos de cobertura temática, soporte estadístico y organización de la información; no obstante, su desarrollo presenta un carácter predominantemente descriptivo, sin consolidar una estructura analítica que permita establecer de manera sistemática la relación causal entre problemáticas, factores determinantes y líneas de intervención, lo que limita su articulación con un enfoque de planeación orientado a resultados.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la integración del diagnóstico mediante la incorporación de herramientas analíticas propias de la Metodología del Marco Lógico, tales como árboles de problemas, análisis causal estructurado y delimitación de poblaciones objetivo, asegurando la vinculación explícita entre las problemáticas identificadas y los objetivos, estrategias e indicadores del Plan Municipal de Desarrollo, a fin de consolidar un diagnóstico no sólo descriptivo, sino también explicativo y funcional para la planeación basada en resultados.

6.5 Vinculación con instrumentos de planeación

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora apartados específicos orientados a establecer su vinculación con instrumentos de planeación de orden nacional, estatal e internacional, particularmente mediante la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta vinculación se presenta a través de descripciones conceptuales, así como mediante esquemas gráficos que relacionan los ejes del PMD con los ejes estratégicos de dichos instrumentos superiores.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Desde una perspectiva de diseño, se identifica que el PMD mantiene una alineación estructural básica, en la que sus tres ejes de gobierno seguridad y gobernanza, desarrollo social y económico, e infraestructura social se vinculan de manera temática con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo (Política y Gobierno, Política Social y Economía) y con los ejes del Plan Estatal de Desarrollo. Esta correspondencia permite ubicar al municipio dentro del marco general de planeación y contribuye a generar congruencia institucional entre los distintos niveles de gobierno.

Asimismo, el documento incorpora un apartado específico de contribución a la Agenda 2030, en el que se establece la alineación de los ejes del PMD con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, señalando que el municipio contribuye a 15 de los 17 objetivos globales. Esta inclusión representa un elemento positivo en el diseño del instrumento, al integrar un enfoque de sostenibilidad y desarrollo integral en la planeación municipal.

No obstante, desde el análisis técnico del diseño, se observa que la vinculación con los instrumentos de planeación se desarrolla predominantemente en un nivel conceptual y gráfico. Si bien se presentan cuadros de alineación entre ejes, no se identifica un desglose metodológico que permita establecer con claridad la correspondencia directa entre objetivos específicos, estrategias, líneas de acción e indicadores del PMD con metas, objetivos o indicadores concretos del PND, PED o de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, la alineación carece de un nivel de profundidad que permita evidenciar la contribución efectiva del PMD al cumplimiento de los instrumentos superiores. No se observan matrices de alineación detalladas, ni mecanismos que vinculen de manera explícita los resultados esperados a nivel municipal con resultados de orden estatal, nacional o global, lo que limita su utilidad como herramienta para la gestión y evaluación del desempeño.

Adicionalmente, si bien se reconoce la importancia de la coordinación intergubernamental como principio de la planeación, el documento no desarrolla mecanismos operativos que permitan materializar dicha coordinación, tales como esquemas de concurrencia de recursos, responsabilidades institucionales compartidas o instrumentos de seguimiento alineados entre niveles de gobierno.

En términos metodológicos, esta situación refleja una vinculación adecuada en su planteamiento general, pero con áreas de oportunidad en su integración operativa, particularmente en lo relativo a la articulación entre la planeación estratégica municipal y los sistemas de planeación estatal y nacional bajo un enfoque de Gestión para Resultados.

En términos generales, el PMD de Xicotlán presenta una vinculación pertinente con los instrumentos de planeación, al reconocer y considerar los principales marcos de referencia; sin embargo, dicha alineación se mantiene en un nivel general, por lo que requiere fortalecerse para consolidarse como un elemento funcional dentro de un sistema de planeación orientado a resultados.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN	DE DE	Cumple	Se reconocen instrumentos nacionales, estatales e internacionales como la Agenda 2030.
ALINEACIÓN ESTRUCTURAL DEL PMD		Cumple	Los ejes del PMD guardan correspondencia temática con PND y PED.
NIVEL DE DETALLE EN LA VINCULACIÓN		Parcialmente cumple	La alineación se presenta de forma general, sin desglose metodológico.
INTEGRACIÓN OPERATIVA DE LA ALINEACIÓN		Parcialmente cumple	No se identifica cómo las acciones contribuyen directamente a metas superiores.
COHERENCIA CON EL SISTEMA DE PLANEACIÓN		Cumple	El PMD se inserta de manera general en el sistema de planeación vigente.

Observación técnica

Se observa que el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán establece una vinculación clara a nivel conceptual con los instrumentos de planeación estatal, nacional e internacional; sin embargo, dicha alineación se desarrolla principalmente de forma general y gráfica, sin detallar la contribución específica de sus objetivos, estrategias e indicadores a las metas de los instrumentos superiores, lo que limita su operatividad dentro de un enfoque de gestión para resultados.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la vinculación mediante la incorporación de matrices de alineación que permitan identificar de manera explícita la correspondencia entre los objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores del PMD con los objetivos, metas e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, integrando además mecanismos de seguimiento que faciliten la evaluación de dicha contribución, a fin de consolidar una alineación no sólo conceptual, sino operativa y orientada a resultados.

Municipal de Desarrollo

Ejercicio Fiscal 2025



VII. EVALUACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO, EJERCICIO FISCAL 2025

7.1 Evaluación del diagnóstico

El diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) integra una amplia cantidad de información relacionada con las condiciones geográficas, sociodemográficas, económicas y de infraestructura del municipio. El documento incorpora datos estadísticos provenientes principalmente de fuentes oficiales como INEGI y CONEVAL, así como representaciones gráficas que permiten visualizar la situación actual en distintos sectores.

Desde una perspectiva de evaluación de diseño, el diagnóstico refleja un esfuerzo institucional significativo por recopilar información relevante y actualizada; sin embargo, su desarrollo presenta un enfoque predominantemente descriptivo, sin consolidar una estructura analítica que permita identificar con claridad los problemas públicos que el Plan pretende atender.

En particular, se observa que la información se presenta de manera segmentada por temas (población, educación, salud, vivienda, pobreza, etc.), pero sin articularse bajo una lógica de análisis causal. Si bien se describen diversas condiciones relevantes como altos niveles de pobreza (82.7%), rezago educativo, limitado acceso al agua potable y deficiencias en infraestructura, estos elementos no se traducen en una delimitación explícita de problemas públicos estructurados, ni en la identificación clara de sus causas y efectos.

Asimismo, aunque en algunos apartados se incluyen interpretaciones o conclusiones parciales (por ejemplo, la necesidad de atender la deserción escolar o mejorar el acceso al agua), estas no se integran en un esquema metodológico que permita establecer una jerarquización de problemáticas. La ausencia de un ejercicio de priorización limita la capacidad del diagnóstico para orientar estratégicamente la intervención gubernamental.

Adicionalmente, si bien el documento incorpora datos relevantes y evidencia estadística robusta, no se identifica una vinculación explícita entre el diagnóstico y la estructura estratégica del Plan (ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción). Esta situación genera una limitada trazabilidad, dificultando verificar si las acciones propuestas responden directamente a las problemáticas identificadas.

Desde el enfoque de diseño metodológico, también se observa que el diagnóstico no se organiza bajo dimensiones de desarrollo claramente definidas (social, económica, ambiental e institucional), lo que afecta su orden lógico y su articulación con instrumentos de planeación basados en la Metodología de Marco Lógico y la Gestión para Resultados.

En términos generales, el diagnóstico constituye una base informativa sólida en cuanto a contenido y uso de fuentes, pero presenta áreas de oportunidad en su estructuración analítica, particularmente en la identificación de problemas públicos, su análisis causal y su vinculación con la lógica de intervención del Plan.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
INTEGRACIÓN INFORMACIÓN	DE	Cumple	El diagnóstico incorpora información amplia, actualizada y sustentada en fuentes oficiales como INEGI y CONEVAL.
ANÁLISIS PROBLEMÁTICAS	DE	Parcialmente cumple	Se describen condiciones relevantes, pero no se delimitan claramente problemas públicos estructurados.
ANÁLISIS (CAUSAS-EFECTOS)	CAUSAL	No cumple	No se desarrolla una relación explícita entre causas, problemas y efectos.
PRIORIZACIÓN NECESIDADES	DE	No cumple	No se establece jerarquización de problemáticas ni criterios de prioridad.
VINCULACIÓN ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	CON LA	Parcialmente cumple	No se observa una trazabilidad clara entre el diagnóstico y los objetivos, estrategias y acciones del Plan.
ORGANIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	ANALÍTICA	Parcialmente cumple	La información es amplia pero se presenta de forma descriptiva, sin una estructura analítica por dimensiones de desarrollo.

Observación técnica

Se identifica que el diagnóstico del PMD de Xicotlán presenta una sólida integración de información estadística y sectorial; no obstante, su enfoque es predominantemente descriptivo, sin desarrollar una estructura analítica que permita identificar de manera clara los problemas públicos, sus causas y efectos, lo que limita su utilidad como base para la planeación estratégica y afecta la coherencia interna del Plan.

Recomendación

Se recomienda estructurar el diagnóstico bajo un enfoque analítico basado en la Metodología de Marco Lógico, que permita identificar de manera clara los problemas prioritarios del municipio, así como sus causas y efectos. Asimismo, es necesario incorporar un ejercicio de priorización de problemáticas y fortalecer la vinculación directa entre el diagnóstico y la estructura estratégica del PMD. Esta mejora puede realizarse a partir de la información ya contenida en el documento, reorganizándola bajo una lógica causal y orientada a resultados, sin requerir modificaciones sustantivas en su contenido.



7.2 Evaluación de la alineación estratégica (PND, PED, ODS)

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora apartados específicos de alineación con instrumentos de planeación de orden federal, estatal y global, en los que se establece la correspondencia entre los ejes municipales y los marcos de referencia superiores. Dichos apartados incluyen esquemas gráficos y descripciones generales que buscan mostrar la vinculación del Plan con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y la Agenda 2030.

Desde la perspectiva de evaluación de diseño, la alineación estratégica del PMD cumple en su componente formal, al evidenciar un esfuerzo institucional por integrar el instrumento dentro del sistema de planeación democrática; sin embargo, su desarrollo presenta limitaciones relevantes en su profundidad metodológica, al mantenerse en un nivel principalmente referencial, sin consolidar una articulación funcional que fortalezca la lógica de intervención del Plan bajo un enfoque de Gestión para Resultados.

Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND)

En relación con el Plan Nacional de Desarrollo, el PMD establece una correspondencia directa entre sus tres ejes estratégicos y los tres ejes del PND (Política y Gobierno, Política Social y Economía), mediante esquemas gráficos de vinculación general.

No obstante, esta alineación se presenta en un nivel altamente agregado, limitándose a una relación temática entre ejes, sin identificar de manera específica la vinculación entre los objetivos municipales y los objetivos prioritarios, estrategias o líneas de acción del PND. En este sentido, no se observa un ejercicio de desagregación que permita evidenciar cómo las acciones municipales contribuyen de forma directa al cumplimiento de las prioridades nacionales.

Asimismo, la alineación no se encuentra incorporada dentro de la estructura operativa del Plan, ya que no se refleja en la definición de indicadores, metas o mecanismos de seguimiento, lo que limita su utilidad como herramienta de gestión y evaluación.

Desde el enfoque de diseño, se considera que la vinculación con el PND cumple en su forma, pero presenta áreas de oportunidad significativas en su nivel de precisión, desagregación y funcionalidad dentro del PMD.

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED)

Respecto al Plan Estatal de Desarrollo, el PMD presenta una correspondencia temática entre sus ejes y los cinco ejes estatales, lo que permite identificar una congruencia general en términos conceptuales.

Sin embargo, al igual que en el caso del PND, la alineación se limita a un ejercicio de correspondencia gráfica, sin establecer una vinculación directa con los objetivos, estrategias o líneas de acción del PED. Incluso, se observa que un mismo eje municipal se vincula con múltiples ejes estatales sin una justificación metodológica clara, lo que diluye la precisión de la alineación y dificulta su interpretación como herramienta de planeación.

Adicionalmente, no se identifican mecanismos que permitan traducir esta alineación en resultados concretos, ni su incorporación en la definición de indicadores o metas, lo que limita su utilidad en términos



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

de coherencia vertical y seguimiento del desempeño. Desde la evaluación de diseño, se observa que la alineación con el PED cumple en su planteamiento general, pero presenta debilidades en su consistencia metodológica, nivel de detalle y aplicabilidad operativa.

Alineación con la Agenda 2030 y los ODS

En lo relativo a la Agenda 2030, el PMD incorpora un apartado específico en el que se reconoce la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se establece una vinculación general entre los ejes municipales y diversos ODS, señalando incluso una alineación con 15 de los 17 objetivos.

No obstante, esta integración se mantiene en un nivel principalmente declarativo y gráfico, sin establecer una relación directa entre los ODS y los objetivos, estrategias, líneas de acción o indicadores del Plan. Es decir, no se observa que los ODS funcionen como un marco operativo que oriente la planeación, programación o evaluación del desempeño municipal.

Asimismo, no se identifican metas alineadas a los ODS, ni indicadores que permitan medir la contribución del municipio al cumplimiento de la Agenda 2030, lo que limita significativamente su funcionalidad dentro del PMD. Desde el enfoque de diseño, se considera que la alineación con los ODS **cumple parcialmente**, ya que reconoce su importancia y establece una correspondencia general, pero no los integra en la lógica de resultados ni en los mecanismos de seguimiento del Plan.

De manera transversal, se identifica que la alineación estratégica del PMD de Xicotlán se mantiene como un ejercicio de correspondencia conceptual entre instrumentos de planeación, sin consolidarse como un componente operativo dentro del diseño del Plan. No se observan mecanismos que permitan dar seguimiento a la alineación, ni su integración en la formulación de indicadores, metas o resultados esperados, lo que limita su utilidad bajo el enfoque de Presupuesto basado en Resultados y Gestión para Resultados.

En términos generales, la alineación estratégica presenta una estructura adecuada en su forma, pero con áreas de mejora sustantivas en su diseño funcional, particularmente en la desagregación de la correspondencia, la coherencia vertical y su incorporación en la lógica de evaluación del desempeño.

Evaluación al Plan		
ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
VINCULACIÓN CON EL PND	Cumple	Se identifican relaciones generales entre ejes municipales y nacionales.
VINCULACIÓN CON EL PED	Cumple	Existe correspondencia temática general con los ejes estatales.
VINCULACIÓN CON LOS ODS	Parcialmente cumple	Se incorporan elementos conceptuales, pero sin integración operativa.



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
NIVEL DE DESAGREGACIÓN DE LA ALINEACIÓN	No cumple	La alineación no aterriza en objetivos, estrategias o acciones específicas.
COHERENCIA ENTRE ALINEACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PMD	Parcialmente cumple	No se refleja de manera clara en objetivos, indicadores y metas.
ENFOQUE OPERATIVO DE LA ALINEACIÓN	No cumple	No se identifican mecanismos de seguimiento ni medición de la alineación.

Observación técnica

Se identifica que la alineación estratégica del PMD de Xicotlán se presenta como un ejercicio de correspondencia general entre instrumentos de planeación, sin desarrollar una integración metodológica que permita vincular de manera directa los objetivos municipales con los objetivos, estrategias e indicadores de los niveles federal, estatal y global, lo que limita su funcionalidad como herramienta de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la alineación estratégica mediante la definición de correspondencias específicas entre los objetivos del PMD y los instrumentos superiores, desagregando dicha vinculación a nivel de objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores. Asimismo, se sugiere incorporar la Agenda 2030 de manera operativa, vinculando los ODS con metas e indicadores municipales, e integrando esta alineación dentro del sistema de seguimiento y evaluación del Plan, a fin de mejorar su coherencia, trazabilidad y orientación a resultados.

7.3 Evaluación de la estructura estratégica

Eje I. Xicotlán seguro, transparente y en apego al Estado de Derecho

El Eje I del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) presenta una estructura estratégica amplia que incorpora árboles de problemas y objetivos, objetivos generales, estrategias, programas, líneas de acción, metas y una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), lo que evidencia un esfuerzo relevante por adoptar el enfoque de Gestión para Resultados.

Desde la perspectiva de evaluación de diseño, el eje cuenta con una base metodológica más robusta en comparación con esquemas tradicionales; sin embargo, su integración presenta inconsistencias en la articulación entre niveles estratégicos y operativos.

En cuanto al objetivo general, este se orienta a garantizar la eficiencia en el gasto público mediante control, transparencia y adecuada gestión de recursos. Si bien el planteamiento es pertinente, se identifica una desalineación temática, ya que el eje se define como de seguridad y estado de derecho, pero el objetivo

central se enfoca en la gestión financiera. Esta situación evidencia una falta de coherencia conceptual en la definición del eje.

Respecto a la estructura programática, el eje incorpora programas como atención a contribuyentes, presupuesto basado en resultados y paz social, lo que refleja una mezcla de componentes administrativos, financieros y de seguridad pública. Esta integración, aunque amplia, carece de una delimitación clara de alcances, lo que genera dispersión temática.

En relación con las líneas de acción, estas presentan un nivel adecuado de detalle operativo y, en varios casos, se encuentran acompañadas de metas cuantificables, lo cual representa una fortaleza frente a otros instrumentos municipales. No obstante, se observa que varias acciones corresponden a actividades administrativas rutinarias, lo que limita su carácter estratégico.

En cuanto a la MIR del eje (visible en la tabla de la página 8), se identifica una estructura completa con niveles de fin, propósito, componentes y actividades, así como indicadores, medios de verificación y supuestos. Sin embargo, se detectan áreas de mejora relevantes:

- Los indicadores son predominantemente de gestión (porcentaje de cumplimiento), con limitada orientación a resultados o impacto.
- Existe una débil vinculación entre el objetivo del eje y el fin de la MIR.
- Los supuestos son genéricos y no reflejan riesgos reales del entorno.

En términos generales, el Eje I presenta una estructura metodológica avanzada, pero con problemas de coherencia interna, alineación temática y orientación a resultados.

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	No cumple	El objetivo no corresponde plenamente con la temática del eje.
CONGRUENCIA OBJETIVO- ESTRATEGIA	Parcialmente cumple	Existe relación general, pero con desalineación temática.
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Parcialmente cumple	Existe integración amplia, pero con dispersión de enfoques.
DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN	Cumple	Se presentan acciones claras y con cierto nivel operativo.
CALIDAD DE LA MIR	Parcialmente cumple	Está estructurada, pero con indicadores de gestión y débil orientación a resultados.



ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
COHERENCIA ESTRATÉGICA	Parcialmente cumple	Se identifican inconsistencias entre componentes.
ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	Parcialmente cumple	Predominan indicadores de cumplimiento y no de impacto.

Observación técnica

Se identifica que el Eje I presenta una estructura metodológica robusta; sin embargo, existe una desalineación entre la temática del eje y su objetivo central, así como una integración programática dispersa y una MIR con limitada orientación a resultados.

Recomendación

Se recomienda redefinir el objetivo del eje para alinearlo con su temática, delimitar claramente sus componentes estratégicos y fortalecer la MIR mediante la incorporación de indicadores de resultado e impacto.

Eje II. Desarrollo social y económico incluyente, sostenible y sustentable

El Eje II presenta una estructura estratégica amplia que incorpora objetivos generales diferenciados, estrategias, programas específicos, líneas de acción, metas e indicadores a través de una MIR, lo que refleja una intención de intervención integral en el ámbito social y económico.

En cuanto a los objetivos, se identifican dos objetivos generales dentro del mismo eje, uno orientado al desarrollo económico y otro al desarrollo social. Esta configuración, si bien integral, afecta la claridad estratégica, al no delimitar un propósito central único.

Respecto a la estructura programática, el eje incorpora programas como "El salar de Xicotlán" y "Oportunidades para todas y todos", los cuales resultan pertinentes y están claramente definidos. Destaca como fortaleza la incorporación de metas específicas, lo que permite una mayor claridad operativa.

En relación con las líneas de acción (páginas 13-15), se observa una amplia cobertura temática que incluye salud, educación, alimentación, deporte, campo y desarrollo social. No obstante, esta amplitud genera una sobrecarga operativa, dificultando la priorización y focalización de intervenciones.

En cuanto a la MIR (página 16), se identifica una estructura completa y funcional; sin embargo:

- Los indicadores continúan centrados en porcentajes de cumplimiento.
- No se observa una medición clara del cambio en condiciones de bienestar.
- Existe una fuerte dependencia de supuestos institucionales.



**H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.**

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

En términos generales, el Eje II es uno de los más completos del PMD; sin embargo, presenta problemas de delimitación estratégica y enfoque de resultados.

ELEMENTO EVALUADO			VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO			Parcialmente cumple	Existen múltiples objetivos que afectan la claridad estratégica.
CONGRUENCIA	OBJETIVO-ESTRATEGIA		Cumple	Existe alineación general entre componentes.
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA			Cumple	Programas bien definidos y pertinentes.
DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN			Cumple	Amplia cobertura temática.
NIVEL DE PRIORIZACIÓN			No cumple	No se identifican criterios de focalización.
CALIDAD DE LA MIR			Parcialmente cumple	Completa, pero con indicadores de gestión.
ENFOQUE	ORIENTADO	A	Parcialmente cumple	Limitada medición de impacto social.
RESULTADOS				

Observación técnica

Se identifica que el Eje II presenta una estructura amplia y bien desarrollada; sin embargo, la existencia de múltiples objetivos, la sobrecarga de acciones y la falta de priorización limitan su claridad estratégica y su capacidad de focalización.

Recomendación

Se recomienda consolidar un objetivo estratégico único, establecer criterios de priorización de acciones y fortalecer la MIR con indicadores de resultado e impacto en bienestar.

Eje III. Infraestructura social y urbana

El Eje III presenta una estructura estratégica integrada por objetivos, estrategias, programas, líneas de acción, metas y una MIR, lo que permite identificar una lógica de intervención orientada al fortalecimiento de la infraestructura municipal.

En cuanto al objetivo general, este se orienta a ampliar la infraestructura básica del municipio, lo cual resulta pertinente y claramente alineado con la temática del eje.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Respecto a la estructura programática, se identifican programas como infraestructura social básica y accesibilidad, los cuales mantienen congruencia con el objetivo del eje.

En relación con las líneas de acción (páginas 19–21), estas se centran en servicios básicos, vivienda, agua, movilidad y servicios públicos. Se observa una adecuada correspondencia temática; sin embargo, varias acciones se enfocan en gestión (gestionar proyectos, convenios), lo que refleja una dependencia de factores externos para su cumplimiento.

En cuanto a la MIR (página 22), se identifica una estructura completa; no obstante:

- Los indicadores son nuevamente de cumplimiento.
- No se mide el impacto real en calidad de vida o cobertura de servicios.
- Los supuestos dependen principalmente de la disponibilidad de recursos.

En términos generales, el Eje III presenta una estructura coherente, pero con limitaciones en su orientación a resultados y en la medición de impacto.

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	Cumple	Es claro y pertinente con la temática del eje.
CONGRUENCIA OBJETIVO– ESTRATEGIA	Cumple	Existe alineación lógica.
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Cumple	Programas congruentes con el eje.
DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN	Parcialmente cumple	Predominan acciones de gestión.
DEPENDENCIA DE FACTORES EXTERNOS	No cumple	Alta dependencia de gestión y recursos externos.
CALIDAD DE LA MIR	Parcialmente cumple	Estructurada, pero con indicadores de gestión.
ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	Parcialmente cumple	Limitada medición de impacto.

Observación técnica

Se identifica que el Eje III presenta coherencia en su estructura estratégica; sin embargo, existe una alta dependencia de acciones de gestión y una limitada incorporación de indicadores de impacto.



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Recomendación

Se recomienda fortalecer el enfoque de resultados mediante la incorporación de indicadores de cobertura y calidad de servicios, así como reducir la dependencia de factores externos mediante una mejor planeación operativa.

Cierre de la evaluación de la estructura estratégica por ejes

En términos generales, el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán presenta una estructura estratégica más desarrollada que el promedio municipal, al incorporar elementos como árboles de problemas, programas, metas e incluso Matrices de Indicadores para Resultados en sus ejes.

No obstante, desde la perspectiva de evaluación de diseño, se identifican áreas de mejora de carácter transversal:

Se observa que, aunque el Plan adopta formalmente el enfoque de Gestión para Resultados, su aplicación es parcial, ya que los indicadores se concentran principalmente en el cumplimiento de actividades y no en la medición de resultados o impactos en la población.

Asimismo, se identifican problemas de coherencia interna en algunos ejes, particularmente en la alineación entre objetivos, temática y componentes estratégicos, así como una limitada delimitación de alcances que genera dispersión en la intervención pública.

En cuanto a la MIR, si bien su incorporación representa una fortaleza, esta no se consolida como un verdadero instrumento de evaluación del desempeño, debido a la falta de indicadores estratégicos, la generalidad de los supuestos y la débil vinculación con resultados sustantivos.

ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
CONGRUENCIA COMPONENTES	ENTRE	Parcialmente cumple	Existen inconsistencias en algunos ejes.
CLARIDAD DE OBJETIVOS		Parcialmente cumple	Algunos objetivos son múltiples o desalineados.
NIVEL DE ESPECIFICIDAD DE ESTRATEGIAS	DE	Parcialmente cumple	Estrategias generales.
DESAGREGACIÓN OPERATIVA		Cumple	Existe buen nivel de detalle en acciones y metas.
CALIDAD DE LAS MIR		Parcialmente cumple	Estructuradas, pero con enfoque limitado a gestión.
CONSISTENCIA INTERNA DEL DOCUMENTO	DEL	Parcialmente cumple	Se identifican áreas de mejora en alineación.



ELEMENTO EVALUADO		VALORACIÓN		JUSTIFICACIÓN TÉCNICA		
ENFOQUE RESULTADOS	ORIENTADO	A	Parcialmente cumple	Predominan cumplimiento.	indicadores	de

Observación técnica

Se identifica que el PMD de Xicotlán presenta una estructura estratégica metodológicamente avanzada; sin embargo, su diseño no consolida plenamente un enfoque de resultados, debido a inconsistencias en la alineación estratégica, predominio de indicadores de gestión y limitada medición de impacto.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la estructura estratégica mediante la mejora en la alineación entre objetivos y ejes, la consolidación de indicadores de resultado e impacto en las MIR y la delimitación clara de los alcances de cada eje, a fin de mejorar la coherencia del Plan y su capacidad de evaluación del desempeño.

7.4 Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) e indicadores

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) para cada uno de sus ejes estratégicos, lo que representa un avance significativo en la adopción del enfoque de Gestión para Resultados y de la Metodología del Marco Lógico. A diferencia de otros instrumentos municipales, el PMD presenta una estructura completa que incluye los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como indicadores, medios de verificación y supuestos.

No obstante, desde la perspectiva de evaluación de diseño, la funcionalidad de estas matrices como herramientas efectivas de medición del desempeño presenta limitaciones relevantes en términos de calidad de indicadores, orientación a resultados y consistencia metodológica.

Análisis de la estructura de las MIR

Del análisis de las matrices incluidas en el documento (por ejemplo, la MIR del Eje I en la página 8), se identifica que el PMD sí incorpora formalmente una **cadena de resultados completa**, lo cual constituye una fortaleza metodológica.

Se observa que:

- Se definen niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.
- Se incluyen indicadores para cada nivel.
- Se integran medios de verificación y supuestos.

Sin embargo, la estructura presenta debilidades en su lógica interna:



En términos de lógica vertical, aunque los niveles están definidos, la relación causa-efecto entre ellos no siempre es clara ni consistente. Por ejemplo, en el Eje I, el Fin se orienta a la eficiencia del gasto público, mientras que uno de los Componentes se vincula con seguridad pública, lo que refleja una ruptura en la cadena de resultados.

En cuanto a la lógica horizontal, si bien se incorporan medios de verificación y supuestos, estos presentan un carácter general y, en muchos casos, no están directamente vinculados con riesgos específicos del indicador.

Análisis de los indicadores por eje

Eje I. Gobierno, seguridad y estado de derecho

La MIR del Eje I presenta indicadores en todos los niveles; sin embargo, predominan indicadores de tipo administrativo.

Por ejemplo, el indicador a nivel de Fin mide el "porcentaje de recursos públicos ejercidos conforme a la ley", mientras que a nivel de Propósito se mide el "porcentaje de cuentas públicas aprobadas".

Si bien estos indicadores son medibles y verificables, presentan las siguientes limitaciones:

- No reflejan directamente mejoras en seguridad o estado de derecho.
- Se concentran en eficiencia administrativa y cumplimiento normativo.
- No miden resultados sustantivos en la población.

A nivel de Componentes y Actividades, los indicadores se centran en porcentajes de cumplimiento (campañas realizadas, padrones elaborados, sesiones efectuadas), lo que confirma un enfoque operativo más que estratégico.

Eje II. Desarrollo social y económico

La MIR del Eje II (página 16) presenta una estructura completa y con mayor cobertura temática; sin embargo, mantiene un enfoque similar en sus indicadores.

A nivel de Fin y Propósito, los indicadores se centran en el porcentaje de recursos ejercidos en desarrollo social, lo que implica que:

- No se mide el impacto en bienestar (salud, educación, ingreso).
- No se evalúan cambios en condiciones de vida.

A nivel de Componentes, se identifican indicadores como el "porcentaje de cumplimiento del programa", lo que refleja un enfoque de ejecución programática.

Asimismo, en las Actividades, los indicadores miden el avance de acciones específicas (constitución de cooperativa, campañas, capacitaciones), lo que resulta útil para seguimiento operativo, pero insuficiente para evaluar resultados.

Eje III. Infraestructura social y urbana



La MIR del Eje III (página 22) presenta una estructura metodológica consistente; sin embargo, los indicadores siguen la misma lógica que en los ejes anteriores.

A nivel de Fin y Propósito, los indicadores se basan en el porcentaje de recursos ejercidos en infraestructura, lo cual:

- No mide la cobertura de servicios.
- No refleja mejoras en calidad de vida.

A nivel de Componentes, los indicadores miden el porcentaje de obras implementadas, mientras que en Actividades se mide la gestión de proyectos, convenios y programas.

Esto evidencia que, aunque existe una MIR completa, no se consolida una medición de resultados o impacto, sino principalmente de ejecución.

Análisis de elementos técnicos de los indicadores

En términos generales, del análisis integral de las MIR se identifican las siguientes condiciones:

- Nombre del indicador: En su mayoría adecuado en términos formales, aunque orientado a actividades o cumplimiento.
- Fórmula: Homogénea ($V1/V2 \times 100$), lo que facilita su cálculo, pero limita la diversidad metodológica.
- Línea base: No se identifica de manera explícita en las matrices, lo que limita la comparabilidad.
- Metas: Definidas generalmente en 100%, lo que refleja un enfoque de cumplimiento total más que de mejora progresiva.
- Medios de verificación: Claros en términos documentales (informes, padrones, actas).
- Supuestos: Generalizados, principalmente asociados a disponibilidad de recursos y coordinación institucional.

ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
EXISTENCIA DE MIR	Cumple	Se incorporan matrices completas por eje.
ESTRUCTURA METODOLÓGICA	Parcialmente cumple	Existe cadena de resultados, pero con debilidades en lógica vertical.
CALIDAD DE INDICADORES	Parcialmente cumple	Predominan indicadores de gestión.
DEFINICIÓN DE LÍNEA BASE	No cumple	No se identifican líneas base claras.
DEFINICIÓN DE METAS	Parcialmente cumple	Metas homogéneas y poco diferenciadas.
VINCULACIÓN CON OBJETIVOS	Parcialmente cumple	Existe relación general, pero con inconsistencias.
ENFOQUE A RESULTADOS	No cumple	No se mide impacto en la población.
CONSISTENCIA TÉCNICA	Parcialmente cumple	Se identifican áreas de mejora en supuestos y medios de verificación.



Observación técnica

Se identifica que el PMD del Municipio de Xicotlán incorpora Matrices de Indicadores para Resultados estructuradas conforme a la Metodología del Marco Lógico, lo cual representa una fortaleza significativa en su diseño. No obstante, dichas matrices presentan limitaciones sustantivas en su funcionalidad como instrumentos de evaluación del desempeño, debido a que los indicadores se concentran principalmente en la medición del cumplimiento de actividades y del ejercicio del gasto, sin reflejar de manera directa los resultados e impactos en la población.

Asimismo, se observa la ausencia de líneas base, la homogeneidad en la formulación de metas y la existencia de debilidades en la lógica vertical de las matrices, lo que limita la trazabilidad de los efectos de la intervención pública.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la MIR del Plan mediante la incorporación de un enfoque real de resultados, a través de las siguientes acciones:

- Diseñar indicadores de resultado e impacto que midan cambios en la población (seguridad, bienestar, cobertura de servicios).
- Incorporar líneas base con información diagnóstica real y verificable.
- Establecer metas diferenciadas, progresivas y técnicamente sustentadas.
- Mejorar la lógica vertical de las matrices, asegurando la congruencia entre Fin, Propósito, Componentes y Actividades.
- Diversificar los tipos de indicadores (gestión, resultado e impacto).
- Fortalecer la definición de supuestos, incorporando riesgos reales del entorno.
- Alinear los indicadores con los objetivos estratégicos de cada eje.

Estas acciones permitirán que la MIR evolucione de un instrumento de control administrativo a una verdadera herramienta de evaluación del desempeño y generación de valor público.

7.5 Evaluación de los procesos de seguimiento y evaluación

El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) incorpora elementos asociados al seguimiento del cumplimiento de sus objetivos y metas, principalmente mediante la integración de indicadores estratégicos y de gestión contenidos en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), así como a través de referencias generales a la importancia del monitoreo de las acciones gubernamentales.

Desde la perspectiva del diseño institucional, se identifica que el PMD reconoce el seguimiento como un componente indispensable de la gestión pública orientada a resultados, al establecer indicadores, metas y medios de verificación que permiten, en principio, medir el desempeño de las intervenciones públicas. Este enfoque es consistente con los principios del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y con la lógica de la Metodología del Marco Lógico, al menos en su dimensión estructural.



No obstante, al analizar el instrumento desde un enfoque técnico-metodológico más amplio, se observa que el PMD no desarrolla de manera integral un sistema de seguimiento y evaluación que articule los elementos necesarios para su operación efectiva. En particular, no se identifica un apartado específico que defina de manera explícita el modelo de evaluación a implementar, ni los lineamientos metodológicos que orienten la ejecución de dicho proceso.

En este sentido, el seguimiento se presenta de forma implícita y fragmentada, limitado principalmente a la existencia de indicadores, sin que se establezca un esquema operativo que determine cómo se llevará a cabo el monitoreo sistemático del avance de los objetivos, ni cómo se analizará la información generada para valorar el desempeño institucional. Asimismo, el PMD carece de una definición clara de los criterios de evaluación, entendidos como los parámetros técnicos que permiten determinar el grado de cumplimiento de metas, la eficacia de las acciones, la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad de los resultados obtenidos. La ausencia de estos criterios limita la posibilidad de realizar evaluaciones objetivas, comparables y orientadas a resultados.

En cuanto a la periodicidad del seguimiento y evaluación, el instrumento no establece temporalidades específicas para la revisión de avances, ni contempla la realización de evaluaciones intermedias o finales. Esta omisión impide estructurar un proceso sistemático de monitoreo que permita identificar oportunamente desviaciones, rezagos o áreas de mejora durante la ejecución del Plan.

Por otra parte, si bien se puede inferir la participación de las distintas áreas administrativas en la implementación y seguimiento de las acciones, no se identifican disposiciones normativas o técnicas que definan con precisión las responsabilidades institucionales en materia de seguimiento y evaluación. En particular, no se establecen roles, funciones, ni esquemas de coordinación interinstitucional, lo que puede derivar en una operación desarticulada del proceso evaluativo.

Adicionalmente, el PMD no contempla la existencia de herramientas o instrumentos específicos para el seguimiento, tales como sistemas de información, tableros de control, reportes periódicos o metodologías de análisis de desempeño. Esta ausencia limita la capacidad del gobierno municipal para sistematizar la información, generar evidencia y sustentar la toma de decisiones.

En lo que respecta a la retroalimentación institucional, no se identifican mecanismos que permitan vincular los resultados del seguimiento y la evaluación con procesos de mejora continua. Es decir, el instrumento no establece cómo los hallazgos derivados del monitoreo serán utilizados para ajustar estrategias, redefinir prioridades o reorientar las acciones del Plan. Esta situación reduce el potencial del proceso evaluativo como herramienta estratégica para la generación de valor público.

De igual forma, no se observa la incorporación de evaluaciones externas, auditorías de desempeño o esquemas de participación ciudadana en la valoración de los resultados del PMD, lo que limita la transparencia, la rendición de cuentas y la validación independiente del desempeño gubernamental.

En términos generales, el PMD presenta una base técnica inicial en materia de seguimiento, sustentada en la existencia de indicadores; sin embargo, el proceso de evaluación carece de un desarrollo metodológico integral que permita consolidarlo como un sistema estructurado, sistemático y orientado a resultados, conforme a las mejores prácticas en materia de gestión pública y evaluación del desempeño.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

ELEMENTO EVALUADO			VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
DEFINICIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN			Parcialmente cumple	Se reconocen elementos de seguimiento, pero no se establece un sistema integral de evaluación.
NIVEL DE DESARROLLO METODOLÓGICO			No cumple	No se definen metodologías, procedimientos, instrumentos ni lineamientos técnicos.
DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN			No cumple	No existen parámetros claros para medir eficacia, eficiencia o calidad de resultados.
PERIODICIDAD Y MOMENTOS DE EVALUACIÓN			No cumple	No se establecen cortes temporales ni evaluaciones programadas.
DEFINICIÓN DE RESPONSABLES	DE		Parcialmente cumple	No se delimitan funciones ni estructuras de coordinación institucional.
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	DE		Parcialmente cumple	Existen indicadores, pero no un sistema de monitoreo estructurado.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SOPORTE			No cumple	No se identifican herramientas para registro, análisis y seguimiento de datos.
RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Y		No cumple	No se establecen mecanismos de uso de resultados para la toma de decisiones.
PARTICIPACIÓN Y EVALUACIÓN EXTERNA			No cumple	No se contemplan esquemas de evaluación externa ni participación ciudadana.
ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	A		Parcialmente cumple	Se identifican elementos básicos, pero con limitada operatividad.

Observación técnica

Se observa que el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán incorpora elementos básicos de seguimiento mediante la definición de indicadores en sus Matrices de Indicadores para Resultados; sin embargo, el instrumento carece de un sistema integral de evaluación que establezca con precisión la metodología, los criterios, la periodicidad, los responsables, los mecanismos de monitoreo y los procesos de retroalimentación, lo que limita significativamente su capacidad para operar como una herramienta efectiva de evaluación del desempeño y de apoyo a la toma de decisiones basada en evidencia.

Recomendación

Se recomienda diseñar e institucionalizar un sistema integral de seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo que incluya, como mínimo, los siguientes elementos:

La definición de una metodología clara y operativa para el seguimiento de indicadores, alineada con el Sistema de Evaluación del Desempeño y la Metodología del Marco Lógico, que permita medir de manera objetiva el cumplimiento de objetivos y metas.

El establecimiento de criterios técnicos de evaluación que consideren dimensiones como eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto, a fin de fortalecer el análisis del desempeño institucional.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

La determinación de una periodicidad formal para el seguimiento y evaluación, mediante la programación de reportes trimestrales, evaluaciones anuales y una evaluación final del Plan.

La delimitación de responsabilidades institucionales, mediante la asignación clara de funciones a las áreas responsables del seguimiento, así como la definición de mecanismos de coordinación interinstitucional.

La implementación de herramientas de monitoreo, tales como sistemas de información, tableros de control y reportes de avance, que permitan sistematizar la información y facilitar su análisis.

La incorporación de mecanismos de retroalimentación que aseguren que los resultados del seguimiento se traduzcan en ajustes estratégicos, mejora de programas y reorientación de acciones.

Finalmente, se recomienda considerar la inclusión de evaluaciones externas y esquemas de participación ciudadana que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y la validación independiente de los resultados del Plan, contribuyendo así a consolidar una gestión pública municipal orientada a resultados y a la generación de valor público.

VIII. ANÁLISIS FODA

El presente análisis FODA se deriva de la evaluación de diseño del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027), considerando de manera integral la estructura del instrumento, su enfoque metodológico, la calidad del diagnóstico, la consistencia de su estructura estratégica, la funcionalidad de sus indicadores y Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), así como los mecanismos establecidos para el seguimiento y evaluación del desempeño.

Este análisis permite identificar los principales factores internos —fortalezas y debilidades— asociados al diseño, coherencia y funcionalidad del Plan, así como los factores externos —oportunidades y amenazas— derivados del entorno institucional, normativo, financiero y social en el que se implementa. En conjunto, estos elementos inciden directamente en la capacidad del PMD para operar como un instrumento efectivo de planeación, orientado a resultados, a la eficiencia del gasto público y a la generación de valor público.

Fortalezas

Evaluación al Plan

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
F1	Integración formal completa del PMD	El documento incorpora diagnóstico, ejes, objetivos, estrategias, líneas de acción, alineación y elementos de evaluación.	Permite cumplir con los requisitos normativos de planeación municipal, proporcionando una base institucional sólida para la gestión pública. No obstante, esta integración es principalmente



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
F2	Diagnóstico amplio con soporte estadístico	Se integra información de INEGI y CONEVAL, con cobertura social, económica y territorial.	documental, por lo que requiere fortalecerse en su funcionalidad metodológica. Constituye una base informativa confiable para la planeación. Su amplitud permite sustentar decisiones públicas, aunque su utilidad estratégica se ve limitada por la falta de análisis causal estructurado.
F3	Incorporación de participación ciudadana	Se consideran insumos de consulta social para identificar problemáticas.	Fortalece la legitimidad del Plan y su alineación con la planeación democrática, contribuyendo a la pertinencia territorial de las acciones.
F4	Incorporación de MIR en los ejes estratégicos	El PMD incluye matrices con niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.	Representa un avance significativo en la adopción del enfoque de Gestión para Resultados, al integrar una estructura metodológica que puede evolucionar hacia un sistema de evaluación del desempeño más robusto.
F5	Existencia de metas y líneas de acción operativas	Las acciones presentan cierto nivel de desagregación y metas cuantificables.	Facilita la implementación y seguimiento operativo del Plan, permitiendo identificar avances en la ejecución de acciones gubernamentales.
F6	Alineación general con instrumentos de planeación	Se identifican vínculos con PND, PED y Agenda 2030.	Permite ubicar al municipio dentro del sistema de planeación democrática, facilitando la coordinación institucional, aunque requiere fortalecerse en su nivel operativo.

Oportunidades

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
O1	Implementación plena del PbR y del	El PMD incorpora Matrices de Indicadores para	Esta condición representa una oportunidad estratégica para evolucionar



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
	Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	Resultados (MIR) y elementos básicos de medición, lo que evidencia una adopción inicial del enfoque de Gestión para Resultados.	hacia un modelo integral de Presupuesto basado en Resultados, mediante la consolidación de indicadores de resultado e impacto, fortalecimiento de la lógica de intervención y desarrollo de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño, lo que permitiría mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.
O2	Fortalecimiento metodológico sin necesidad de rediseño estructural	El documento contiene insumos suficientes como diagnóstico amplio, estructura estratégica definida, indicadores y metas.	Permite implementar mejoras sustantivas a través de ajustes metodológicos (Marco Lógico, rediseño de indicadores, fortalecimiento de la MIR y del sistema de evaluación), sin requerir una reconstrucción total del instrumento, lo que facilita su viabilidad en el corto plazo.
O3	Disponibilidad de información estadística oficial y actualizada	Se cuenta con fuentes confiables como INEGI y CONEVAL utilizadas en el diagnóstico municipal.	Posibilita la construcción de líneas base, el diseño de indicadores de resultado e impacto, así como el desarrollo de análisis comparativos que fortalezcan la planeación basada en evidencia y la evaluación objetiva del desempeño.
O4	Mejora de la alineación operativa con instrumentos de planeación superiores	El PMD presenta una alineación conceptual con el PND, PED y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Puede evolucionar hacia una alineación funcional mediante la incorporación de matrices de vinculación que relacionen objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores con metas específicas de instrumentos superiores, fortaleciendo la coherencia vertical y la evaluabilidad del Plan.
O5	Desarrollo de un sistema integral de seguimiento y evaluación	Se identifican elementos iniciales de seguimiento a través de indicadores y MIR.	Permite diseñar e institucionalizar un sistema de evaluación que incluya criterios técnicos, periodicidad definida, responsables claros, herramientas de monitoreo y mecanismos de retroalimentación, consolidando al PMD como instrumento de mejora continua.



II. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
O6	Reorientación del gasto público hacia resultados	El PMD cuenta con estructura programática, metas y elementos básicos de medición.	Posibilita vincular la programación presupuestaria con los objetivos estratégicos e indicadores del Plan, fortaleciendo la eficiencia, eficacia y el impacto del gasto público bajo un enfoque de valor público.

Debilidades

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
D1	Ausencia de una lógica de intervención estructurada (Marco Lógico)	No se observa una articulación clara y sistemática entre diagnóstico, problemas públicos, objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores.	Limita la coherencia interna del PMD y dificulta la trazabilidad de la intervención pública, reduciendo significativamente su capacidad para operar bajo un enfoque de resultados y evaluar su impacto.
D2	Diagnóstico con enfoque predominantemente descriptivo	La información se presenta de manera amplia, pero sin análisis causal estructurado ni jerarquización de problemáticas.	Reduce la capacidad del Plan para orientar decisiones estratégicas y focalizar recursos en problemáticas prioritarias, afectando la pertinencia y efectividad de la intervención pública.
D3	Indicadores con enfoque de gestión y sin elementos técnicos completos	Predominan indicadores de cumplimiento administrativo, sin líneas base ni medición de resultados o impacto.	Impide medir cambios reales en la población objetivo, limitando la evaluación del desempeño, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia.
D4	Debilidades en la consistencia metodológica de la MIR	Se identifican inconsistencias en la lógica vertical, así como supuestos genéricos y	Reduce la funcionalidad de la MIR como herramienta de evaluación del desempeño, afectando la claridad en la relación causa-efecto de la intervención pública.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
		limitada vinculación entre niveles de la matriz.	
D5	Inexistencia de un sistema integral de seguimiento y evaluación	No se definen metodologías, criterios, responsables, periodicidad ni herramientas de monitoreo.	Limita la operación del PMD como instrumento de control, evaluación y mejora continua, debilitando la retroalimentación institucional y la rendición de cuentas.
D6	Alineación estratégica de carácter general y no operativa	La vinculación con PND, PED y ODS se presenta a nivel conceptual, sin desagregación en objetivos, indicadores o metas.	Reduce la coherencia vertical del Plan y limita su capacidad para evaluar su contribución a los objetivos de desarrollo de niveles superiores.
D7	Problemas de coherencia en la estructura estratégica	Se identifican desalineaciones entre objetivos, ejes, programas y componentes en algunos casos.	Genera dispersión en la intervención pública, dificulta la comprensión del diseño estratégico y afecta la eficiencia en la implementación del Plan.
D8	Metas homogéneas y poco diferenciadas	Predominio de metas establecidas en niveles de cumplimiento total (100%), sin gradualidad ni progresividad.	Limita el análisis del desempeño, impide medir avances incrementales y reduce la utilidad de los indicadores como herramientas de evaluación estratégica.

Evaluación al Plan

Amenazas

Municipal de Desarrollo

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
A1	Alta dependencia de recursos federales	El financiamiento municipal depende en gran medida de participaciones y aportaciones federales.	Genera vulnerabilidad ante posibles recortes, cambios en reglas de operación o variaciones en la



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	FACTOR IDENTIFICADO	EVIDENCIA EN EVALUACIÓN	IMPLICACIÓN TÉCNICA
A2	Limitada capacidad técnica institucional	El contexto municipal presenta restricciones administrativas, técnicas y de profesionalización del personal.	distribución de recursos, lo que puede afectar la ejecución del Plan. Puede dificultar la implementación efectiva de metodologías como el PbR, la MIR y el sistema de evaluación del desempeño, limitando el fortalecimiento del PMD.
A3	Presión de rezago social y necesidades estructurales	Se identifican altos niveles de pobreza, rezago educativo y carencias en servicios básicos.	Puede rebasar la capacidad operativa y financiera del municipio, dificultando el cumplimiento de objetivos y la generación de resultados sostenibles.
A4	Exigencias normativas en materia de evaluación del desempeño	El marco legal establece obligaciones en PbR, SED, evaluación y control del desempeño.	Existe riesgo de incumplimiento normativo si no se fortalecen los componentes técnicos del PMD, lo que puede derivar en observaciones de auditoría.
A5	Cambios en políticas públicas estatales y federales	Las prioridades gubernamentales pueden modificarse durante el periodo de ejecución del Plan.	Puede afectar la continuidad, pertinencia o financiamiento de las acciones del PMD, generando incertidumbre en su implementación.
A6	Dependencia de factores externos para la ejecución	Diversas acciones del PMD dependen de la gestión de recursos, convenios o apoyos externos.	Limita el control del municipio sobre el cumplimiento de metas, afectando la certeza en la ejecución y la obtención de resultados.

Síntesis estratégica del FODA

DIMENSIÓN	CONDICIÓN IDENTIFICADA	LECTURA EVALUATIVA
INTERNO POSITIVO	El PMD cuenta con estructura formal completa, diagnóstico amplio, participación ciudadana y elementos de MIR.	Existe una base institucional sólida que permite operar el Plan, con avances relevantes hacia un enfoque de resultados.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

DIMENSIÓN	CONDICIÓN IDENTIFICADA	LECTURA EVALUATIVA
INTERNO NEGATIVO	Se identifican debilidades metodológicas en diagnóstico, indicadores, MIR y evaluación.	Estas deficiencias limitan la coherencia interna, la evaluabilidad y la orientación a resultados del PMD.
EXTERNO POSITIVO	Existen condiciones favorables como disponibilidad de información, herramientas metodológicas y alineación institucional.	El municipio tiene alto potencial para fortalecer su planeación sin rediseños estructurales complejos.
EXTERNO NEGATIVO	Persisten riesgos financieros, sociales, institucionales y normativos.	Estos factores pueden comprometer la implementación y el impacto del Plan si no se atienden estratégicamente.

El análisis FODA del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán permite identificar que el instrumento cuenta con una base institucional sólida, sustentada en una estructura formal completa, un diagnóstico amplio con soporte estadístico y la incorporación de elementos metodológicos relevantes como las Matrices de Indicadores para Resultados.

No obstante, desde la perspectiva de evaluación de diseño, se observa que las principales áreas de oportunidad se concentran en el ámbito metodológico, particularmente en la ausencia de una lógica de intervención estructurada, las deficiencias en la construcción de indicadores, la limitada orientación a resultados de la MIR, así como la inexistencia de un sistema integral de seguimiento y evaluación del desempeño.

En el entorno externo, se identifican condiciones favorables que pueden facilitar el fortalecimiento del instrumento, tales como la disponibilidad de herramientas metodológicas, la alineación con el sistema de planeación y el acceso a información estadística confiable; sin embargo, también persisten riesgos relevantes asociados a la dependencia financiera, la presión de necesidades sociales y las exigencias normativas en materia de evaluación.

En este sentido, el análisis FODA evidencia que el PMD de Xicotlán no requiere una reconstrucción estructural, sino un proceso de fortalecimiento técnico orientado a consolidar su coherencia interna, su evaluabilidad y su orientación a resultados. La atención de estas áreas permitirá transformar el Plan en un instrumento más eficaz para la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la generación de valor público.



IX. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

El presente apartado integra de manera sistemática los hallazgos derivados de la evaluación de diseño del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024–2027), considerando el análisis técnico realizado en los apartados anteriores, particularmente en materia de diagnóstico, alineación estratégica, estructura programática, indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Los hallazgos se presentan de forma estructurada, identificando áreas de oportunidad que inciden en la coherencia interna del instrumento, su orientación a resultados y su capacidad de evaluación del desempeño. Asimismo, se formulan recomendaciones específicas alineadas de manera directa a cada hallazgo, bajo un enfoque técnico, viable y orientado al fortalecimiento del PMD sin requerir rediseños estructurales complejos.

Hallazgos

- Diagnóstico

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-D1	Falta de delimitación estructurada de problemas públicos	El diagnóstico presenta una integración amplia de información estadística y sectorial, sustentada en fuentes oficiales; sin embargo, no se identifican de manera explícita los problemas públicos que requieren intervención prioritaria. La ausencia de esta delimitación limita la funcionalidad del diagnóstico como punto de partida de la planeación estratégica, al no permitir establecer con claridad las condiciones que se buscan modificar mediante la acción gubernamental.
H-D2	Ausencia de análisis causal estructurado	Si bien se describen diversas problemáticas relevantes del municipio, no se desarrolla un análisis sistemático que permita identificar las causas que las originan ni los efectos que generan en la población. Esta limitación impide construir una lógica de intervención sólida y reduce la capacidad del PMD para diseñar estrategias efectivas orientadas a resultados.
H-D3	Inexistencia de priorización de problemáticas	Las necesidades identificadas se presentan de manera general, sin un ejercicio técnico de jerarquización basado en criterios como impacto social, urgencia o viabilidad. Esta situación dificulta la focalización de recursos y limita la eficiencia en la toma de decisiones públicas.
H-D4	Débil vinculación entre diagnóstico y	No se observa una relación clara y trazable entre la información diagnóstica y los objetivos, estrategias y líneas de acción del PMD.

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
	estructura estratégica	Esta falta de articulación afecta la coherencia interna del instrumento y limita su orientación a resultados.

- Alineación estratégica

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-A1	Alineación de carácter conceptual y no operativa	La vinculación con el PND, PED y ODS se presenta a nivel general y descriptivo, sin establecer correspondencias específicas que permitan identificar la contribución directa del PMD a los objetivos superiores.
H-A2	Falta de desagregación metodológica en la alineación	No se identifican relaciones claras entre objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores del PMD con metas o indicadores específicos de los instrumentos de planeación superiores.
H-A3	Ausencia de mecanismos de seguimiento de la alineación	El PMD no incorpora indicadores ni herramientas que permitan medir el grado de contribución a los instrumentos de planeación superiores, lo que limita su evaluabilidad.
H-A4	Integración limitada de la Agenda 2030	La Agenda 2030 se incorpora como referencia conceptual, sin vinculación operativa con indicadores, metas o resultados esperados dentro del PMD.

- Estructura estratégica

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-E1	Problemas de coherencia entre objetivos y ejes estratégicos	En algunos casos, los objetivos no corresponden plenamente con la temática del eje al que pertenecen, lo que genera desalineación conceptual y dificulta la claridad estratégica del Plan.
H-E2	Estrategias con nivel limitado de especificidad operativa	Las estrategias se formulan de manera general, sin detallar mecanismos, instrumentos o rutas de intervención, lo que reduce su utilidad como guía para la implementación.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-E3	Sobrecarga y dispersión en líneas de acción	Se identifican múltiples líneas de acción con amplia cobertura temática, pero sin criterios de priorización ni delimitación operativa clara, lo que dificulta su ejecución y seguimiento.
H-E4	Programas con integración heterogénea	Los programas presentan distintos niveles de desarrollo, algunos con mayor claridad operativa que otros, lo que genera inconsistencias en la estructura programática.
H-E5	Dependencia de acciones de gestión y factores externos	En diversos ejes se identifican líneas de acción orientadas a la gestión de recursos o convenios, lo que limita el control del municipio sobre el cumplimiento de resultados.

• Indicadores y MIR

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-I1	Predominio de indicadores de gestión	Se identifica que la mayoría de los indicadores definidos en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) se orientan a medir el cumplimiento de actividades, la ejecución de acciones o el ejercicio del gasto público, utilizando principalmente métricas de tipo porcentual asociadas al avance administrativo. Esta condición limita su capacidad para evaluar los efectos reales de la intervención pública, ya que no permiten medir cambios en las condiciones de la población objetivo ni en la atención de los problemas públicos identificados. En términos metodológicos, esta situación refleja una aplicación parcial del enfoque de Gestión para Resultados, en la que se privilegia el control operativo sobre la medición de resultados e impacto, reduciendo la utilidad de los indicadores como herramientas estratégicas de evaluación del desempeño.
H-I2	Ausencia de líneas base en indicadores	No se identifican valores iniciales o condiciones de referencia para los indicadores establecidos en el PMD, lo que impide contar con un punto de partida que permita medir de manera objetiva los avances en el tiempo. La ausencia de líneas base limita significativamente la comparabilidad de los resultados, dificulta la interpretación de los indicadores y reduce la capacidad de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Desde una perspectiva técnica, esta omisión debilita la estructura metodológica de la MIR, ya que impide determinar si los

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
		cambios observados son atribuibles a la intervención gubernamental o responden a condiciones externas.
H-I3	Metas homogéneas y poco diferenciadas	Se observa que las metas asociadas a los indicadores se establecen, en su mayoría, en niveles de cumplimiento total (100%), sin considerar progresividad, gradualidad ni condiciones iniciales diferenciadas. Esta homogeneidad refleja un enfoque de cumplimiento administrativo más que de mejora incremental, lo que limita la posibilidad de medir avances reales en el tiempo. Además, la falta de metas diferenciadas y técnicamente sustentadas reduce la capacidad del PMD para establecer expectativas realistas, identificar desviaciones en la ejecución y evaluar el desempeño institucional bajo criterios de eficacia y eficiencia.
H-I4	Debilidades en la lógica vertical de la MIR	A pesar de que el PMD incorpora formalmente niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, se identifican inconsistencias en la articulación lógica entre dichos niveles. En diversos casos, la relación causa-efecto no es clara, lo que impide establecer cómo las actividades contribuyen al logro de los componentes, y estos a su vez al propósito y fin del programa. Esta ruptura en la cadena de resultados afecta la coherencia interna de la MIR y limita su funcionalidad como herramienta para la evaluación del desempeño, al dificultar la trazabilidad de los efectos de la intervención pública.
H-I5	Supuestos e indicadores con limitada vinculación a resultados	Los supuestos definidos en las MIR presentan un carácter general y poco específico, centrado principalmente en condiciones externas como la disponibilidad de recursos o la coordinación institucional, sin identificar riesgos concretos asociados a cada nivel de la intervención. Asimismo, los indicadores no reflejan de manera directa resultados sustantivos en la población, lo que evidencia una débil vinculación entre la medición del desempeño y los cambios esperados en las condiciones sociales, económicas o de infraestructura. Esta situación limita la capacidad del PMD para anticipar riesgos, gestionar contingencias y evaluar de manera integral los resultados de la acción gubernamental.

• **Seguimiento y evaluación**



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
H-EV1	Ausencia de un sistema integral de evaluación	El PMD no incorpora un modelo estructurado de seguimiento y evaluación que articule de manera sistemática los elementos necesarios para su operación, tales como metodología, criterios, procedimientos, herramientas e instancias responsables. Si bien se reconocen elementos básicos como indicadores, estos no se integran dentro de un sistema que permita dar seguimiento continuo, evaluar resultados y retroalimentar la gestión pública. Esta situación limita la capacidad del Plan para operar bajo un enfoque de mejora continua y para consolidarse como un instrumento efectivo de evaluación del desempeño.
H-EV2	Falta de periodicidad en el seguimiento	No se establecen de manera explícita temporalidades, cortes de información o momentos definidos para la realización del seguimiento y la evaluación del PMD. La ausencia de una periodicidad formal impide estructurar un proceso sistemático de monitoreo, dificulta la identificación oportuna de desviaciones en el cumplimiento de metas y limita la capacidad de implementar acciones correctivas durante la ejecución del Plan. Desde el enfoque de gestión pública, esta omisión reduce la eficacia del seguimiento como herramienta de control y toma de decisiones.
H-EV3	Indefinición de responsables institucionales	El documento no delimita de manera clara las áreas, unidades administrativas o servidores públicos responsables de llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del PMD. Esta falta de definición genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades, debilita los mecanismos de rendición de cuentas y puede derivar en una operación desarticulada o ineficiente del proceso evaluativo. Desde una perspectiva institucional, esta situación afecta la gobernanza del sistema de evaluación y limita su implementación efectiva.
H-EV4	Inexistencia de herramientas de monitoreo	No se identifican instrumentos técnicos o tecnológicos que permitan sistematizar el seguimiento del desempeño, tales como sistemas de información, tableros de control, reportes periódicos o plataformas de monitoreo. La ausencia de estas herramientas limita la capacidad del municipio para recopilar, procesar y analizar información de manera continua, afectando la generación de evidencia para la toma de decisiones y reduciendo la eficiencia del proceso de seguimiento.
H-EV5	Ausencia de mecanismos de retroalimentación	El PMD no establece procedimientos que permitan utilizar los resultados del seguimiento y la evaluación para retroalimentar la planeación, ajustar estrategias o reorientar acciones. Esta omisión limita la incorporación de un enfoque de mejora continua, ya que la



II. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	HALLAZGO	ANÁLISIS TÉCNICO
		información generada no se traduce en decisiones estratégicas ni en procesos de aprendizaje institucional. En consecuencia, el proceso evaluativo pierde su valor como herramienta para la optimización del desempeño y la generación de valor público.

Recomendaciones

CLAVE	HALLAZGO ASOCIADO	RECOMENDACIÓN	ENFOQUE DE ATENCIÓN
R-D1	H-D1	Delimitar de manera explícita los problemas públicos identificados en el diagnóstico, incorporando su definición precisa, población objetivo afectada, magnitud del problema, localización territorial y tendencias, a fin de establecer una base sólida y verificable para la planeación estratégica y facilitar la trazabilidad del PMD.	Fortalecimiento analítico
R-D2	H-D2	Incorporar un análisis causal estructurado mediante herramientas de la Metodología del Marco Lógico, como árboles de problemas y de objetivos, que permitan identificar de manera sistemática las causas y efectos de las problemáticas, fortaleciendo la lógica de intervención del Plan.	Mejora metodológica
R-D3	H-D3	Diseñar e implementar un esquema de priorización de problemáticas basado en criterios técnicos (impacto social, urgencia, población afectada, viabilidad de atención y disponibilidad presupuestaria), que permita focalizar la intervención pública y optimizar la asignación de recursos.	Enfoque estratégico
R-D4	H-D4	Establecer una vinculación estructurada entre el diagnóstico y la parte estratégica del PMD mediante la construcción de una lógica de intervención que relacione de forma directa problemas, objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores.	Coherencia interna
R-A1	H-A1	Fortalecer la alineación estratégica mediante la identificación explícita de correspondencias entre los objetivos del PMD y los objetivos prioritarios del PND, PED	Alineación funcional



GOBIERNO DEL ESTADO
DE NAYARIT
SECRETARÍA DE DESARROLLO

“Haciendo juntos lo imposible”

CLAVE	HALLAZGO ASOCIADO	RECOMENDACIÓN	ENFOQUE DE ATENCIÓN
		y ODS, asegurando su integración funcional dentro del diseño del Plan.	
R-A2	H-A2	Elaborar matrices de alineación detalladas que vinculen objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores del PMD con metas específicas de los instrumentos de planeación superiores, facilitando la trazabilidad y coherencia vertical.	Precisión técnica
R-A3	H-A3	Incorporar indicadores específicos que permitan medir la contribución del PMD al cumplimiento de objetivos estatales, nacionales e internacionales, integrándolos dentro del sistema de seguimiento y evaluación.	Evaluabilidad
R-A4	H-A4	Integrar la Agenda 2030 de manera operativa mediante la vinculación directa de los ODS con objetivos, indicadores y metas del PMD, asegurando su medición y seguimiento.	Enfoque global
R-E1	H-E1	Reestructurar los objetivos estratégicos para garantizar su coherencia con los ejes del PMD, delimitando claramente el resultado esperado, la población objetivo y el alcance de la intervención.	Mejora del diseño
R-E2	H-E2	Redefinir las estrategias incorporando mayor nivel de especificidad, incluyendo mecanismos de implementación, responsables institucionales, recursos necesarios y rutas de intervención claras.	Fortalecimiento estratégico
R-E3	H-E3	Establecer criterios técnicos de priorización y delimitación de líneas de acción, diferenciando entre acciones estratégicas y operativas, a fin de mejorar su ejecución, control y seguimiento.	Operatividad
R-E4	H-E4	Homologar el desarrollo de programas derivados, incorporando elementos mínimos como objetivo, población objetivo, metas, indicadores, responsables, temporalidad y mecanismos de seguimiento.	Orientación a resultados
R-E5	H-E5	Reducir la dependencia de acciones de gestión externa mediante la definición de capacidades institucionales, planeación operativa interna y establecimiento de metas bajo control directo del municipio.	Viabilidad operativa



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	HALLAZGO ASOCIADO	RECOMENDACIÓN	ENFOQUE DE ATENCIÓN
R-I1	H-I1	Rediseñar los indicadores bajo un enfoque de resultados, incorporando mediciones de efecto e impacto en la población, evitando su concentración exclusiva en el cumplimiento de actividades o procesos administrativos.	Enfoque a resultados
R-I2	H-I2	Definir líneas base para todos los indicadores, utilizando información diagnóstica oficial y verificable, que permita establecer un punto de referencia para la medición de avances.	Medición objetiva
R-I3	H-I3	Establecer metas diferenciadas, progresivas y técnicamente sustentadas, considerando condiciones iniciales, capacidades institucionales y horizonte temporal del Plan.	Precisión técnica
R-I4	H-I4	Fortalecer la lógica vertical de la MIR asegurando la congruencia entre Fin, Propósito, Componentes y Actividades, garantizando una relación clara de causa-efecto en la intervención.	Consistencia metodológica
R-I5	H-I5	Mejorar la definición de supuestos e indicadores, incorporando riesgos reales del entorno y asegurando su vinculación directa con resultados sustantivos en la población.	Calidad técnica
R-EV1	H-EV1	Diseñar e institucionalizar un sistema integral de seguimiento y evaluación que incluya metodología, criterios, procedimientos, herramientas e instancias responsables claramente definidas.	Sistema de evaluación
R-EV2	H-EV2	Establecer una periodicidad formal para el seguimiento y evaluación del PMD (trimestral, anual y final), definiendo momentos específicos de revisión y análisis de resultados.	Seguimiento sistemático
R-EV3	H-EV3	Delimitar responsabilidades institucionales mediante la asignación clara de funciones a las áreas encargadas del seguimiento y evaluación, así como mecanismos de coordinación interinstitucional.	Gobernanza
R-EV4	H-EV4	Implementar herramientas de monitoreo como sistemas de información, tableros de control e informes periódicos,	Control de desempeño



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

CLAVE	HALLAZGO ASOCIADO	RECOMENDACIÓN	ENFOQUE DE ATENCIÓN
R-EV5	H-EV5	que permitan sistematizar y analizar el desempeño del PMD. Establecer mecanismos formales de retroalimentación que permitan utilizar los resultados del seguimiento y evaluación para la toma de decisiones, ajuste de estrategias y mejora continua del Plan.	Mejora institucional

La evaluación de diseño del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán evidencia que, si bien el instrumento cumple con una estructura formal básica, presenta deficiencias metodológicas relevantes que limitan su coherencia interna, su orientación a resultados y su capacidad de evaluación del desempeño.

Los principales hallazgos se concentran en la falta de una lógica de intervención estructurada, la débil vinculación entre diagnóstico y planeación estratégica, la limitada calidad de los indicadores y la inexistencia de un sistema integral de seguimiento y evaluación. Asimismo, la alineación con instrumentos de planeación superiores se mantiene en un nivel conceptual, sin funcionalidad operativa.

Las recomendaciones formuladas son técnicamente viables y están orientadas a fortalecer el instrumento mediante ajustes metodológicos, sin requerir una reestructuración total.

En consecuencia, la atención de estos hallazgos es indispensable para que el PMD evolucione de un documento programático a un instrumento efectivo de planeación, evaluación del desempeño y generación de resultados para la población.

X. VALORACIÓN FINAL DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Evaluación al Plan

El análisis integral del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024–2027) se sustenta en la valoración conjunta de sus elementos estructurales, metodológicos, estratégicos y operativos, con base en los hallazgos identificados a lo largo de la presente evaluación de diseño.

En términos generales, el PMD presenta un nivel adecuado de cumplimiento en su integración formal, al incorporar los componentes esenciales establecidos en la normatividad aplicable en materia de planeación municipal, tales como diagnóstico, ejes estratégicos, objetivos, estrategias, líneas de acción, alineación con instrumentos de planeación superiores, así como la inclusión de Matrices de Indicadores para Resultados. Esta integración refleja un esfuerzo institucional relevante por estructurar un instrumento de planeación completo y alineado con los principios de la Gestión para Resultados.



H. AYUNTAMIENTO DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

Desde el punto de vista del diagnóstico, el Plan cuenta con una base informativa sólida, sustentada en información estadística oficial y en un análisis amplio de las condiciones sociales, económicas, territoriales y de infraestructura del municipio. Asimismo, la incorporación de elementos de participación ciudadana fortalece la pertinencia del instrumento y su vinculación con las necesidades reales de la población. No obstante, se identifica que el diagnóstico puede evolucionar hacia un enfoque más analítico, que permita profundizar en la identificación de problemas públicos, sus causas y su priorización, fortaleciendo su función como base de la planeación estratégica.

En cuanto al enfoque de planeación, el PMD adopta de manera explícita referencias a la Gestión para Resultados y a la Metodología del Marco Lógico, lo que constituye una base adecuada para consolidar un modelo de planeación orientado a resultados. Si bien su aplicación en el diseño del documento es parcial, se reconoce que el instrumento cuenta con los elementos necesarios para avanzar hacia una mayor articulación metodológica sin requerir una reestructuración integral.

Respecto a la estructura estratégica, el Plan presenta una organización clara por ejes, con objetivos, estrategias, programas y líneas de acción que, en términos generales, guardan congruencia temática. Destaca la incorporación de metas y la existencia de una estructura programática que permite identificar las principales líneas de intervención del gobierno municipal. Como área de mejora, se identifica la oportunidad de fortalecer la precisión técnica de los objetivos, la delimitación de estrategias y la priorización de acciones, a fin de mejorar la claridad operativa y la focalización de la intervención pública.

En materia de indicadores y Matrices de Indicadores para Resultados, el PMD representa un avance significativo en comparación con instrumentos municipales tradicionales, al incorporar una estructura completa con niveles de fin, propósito, componentes y actividades. Sin embargo, se observa que los indicadores pueden fortalecerse mediante la incorporación de mediciones de resultado e impacto, la definición de líneas base y el establecimiento de metas diferenciadas, lo que permitiría consolidar la MIR como una herramienta efectiva de evaluación del desempeño.

En lo relativo al seguimiento y evaluación, el Plan reconoce la importancia de estos procesos e incorpora elementos básicos para su desarrollo; no obstante, se identifica la oportunidad de avanzar hacia la construcción de un sistema integral de evaluación que incluya metodologías, periodicidad, responsables y herramientas de monitoreo claramente definidos. Este fortalecimiento permitiría mejorar la generación de información para la toma de decisiones y consolidar un enfoque de mejora continua en la gestión municipal.

De manera transversal, se observa que el PMD de Xicotlán cuenta con una base estructural y metodológica favorable, que permite su fortalecimiento progresivo mediante ajustes técnicos orientados a mejorar su coherencia interna, su evaluabilidad y su orientación a resultados. En este sentido, el instrumento no requiere una reconstrucción, sino un proceso de consolidación que permita aprovechar los elementos ya incorporados y alinearlos de manera más efectiva bajo los principios del Presupuesto basado en Resultados.



Semáforo de evaluación del PMD

La valoración integral del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán se presenta mediante un esquema de semaforización, que permite identificar de manera sintética su nivel de cumplimiento en términos de diseño, consistencia metodológica y capacidad operativa.

● Alto cumplimiento

- El PMD cuenta con una estructura formal completa, incorporando diagnóstico, ejes estratégicos, objetivos, estrategias, líneas de acción, programas e indicadores.
- El diagnóstico presenta información amplia, actualizada y sustentada en fuentes oficiales, lo que permite comprender la situación del municipio.
- Se identifican avances importantes en la incorporación de la MIR, con una estructura metodológica que incluye niveles de fin, propósito, componentes y actividades.
- Existe una alineación general con instrumentos de planeación superiores y la incorporación de la Agenda 2030 como marco de referencia.

● Cumplimiento medio

- La estructura estratégica presenta congruencia general, pero con áreas de mejora en la precisión técnica de objetivos, estrategias y líneas de acción.
- El diagnóstico, aunque sólido en información, mantiene un enfoque predominantemente descriptivo, con oportunidad de fortalecerse en su análisis causal.
- Los indicadores, si bien están presentes, presentan limitaciones en su orientación a resultados, predominando el enfoque de gestión.
- La alineación con PND, PED y ODS se mantiene en un nivel conceptual, con oportunidad de evolucionar hacia una vinculación operativa.
- La MIR, aunque estructurada, requiere fortalecerse en su lógica vertical y en la calidad de sus indicadores.

● Bajo cumplimiento

- Se identifica una aplicación parcial de la lógica de intervención, lo que limita la articulación entre diagnóstico, objetivos y acciones.
- No se cuenta con un sistema integral de seguimiento y evaluación, con metodología, periodicidad y herramientas claramente definidas.
- Los indicadores no incorporan de manera consistente líneas base ni medición de impacto en la población, lo que limita la evaluación del desempeño.



- Existe una limitada vinculación operativa entre la planeación y la evaluación, lo que reduce la utilidad del PMD como herramienta de toma de decisiones basada en evidencia.

Derivado del análisis realizado, el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán se ubica en un nivel de cumplimiento medio con tendencia hacia el nivel alto, al contar con una estructura formal sólida y avances relevantes en la incorporación de elementos metodológicos como la Matriz de Indicadores para Resultados.

No obstante, el instrumento presenta áreas de oportunidad en su diseño funcional, particularmente en la consolidación de una lógica de intervención orientada a resultados, en la calidad de sus indicadores y en el fortalecimiento de su sistema de seguimiento y evaluación.

En este sentido, el PMD constituye una base adecuada para la gestión municipal; sin embargo, su fortalecimiento técnico permitirá consolidarlo como un instrumento más coherente, evaluable y orientado a resultados, capaz de mejorar la eficiencia del gasto público, sustentar la toma de decisiones y generar beneficios tangibles para la población del municipio.

XI. CONCLUSIONES

El análisis integral del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Xicotlán, Puebla (2024-2027) permite determinar que el instrumento presenta una base estructural adecuada, al integrar los componentes fundamentales establecidos en la normatividad aplicable en materia de planeación municipal. La incorporación de elementos como el diagnóstico, los ejes estratégicos, los objetivos, las estrategias, las líneas de acción, así como la inclusión de indicadores y referencias al seguimiento y evaluación, posiciona al PMD como un instrumento formalmente completo para la conducción de la gestión pública municipal.

De manera consistente, el Plan refleja un esfuerzo institucional relevante por incorporar enfoques contemporáneos de planeación, tales como la Gestión para Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y la Metodología del Marco Lógico, así como su alineación con instrumentos de planeación de orden estatal, nacional y con la Agenda 2030. Si bien estos elementos se integran principalmente a nivel conceptual, constituyen una base pertinente que permite su fortalecimiento progresivo hacia un modelo más robusto de planeación orientada a resultados.

En cuanto al diagnóstico, el PMD presenta una base informativa amplia y sustentada en fuentes oficiales, lo que permite dimensionar las condiciones sociales, económicas y territoriales del municipio. No obstante, desde una perspectiva metodológica, se identifica la oportunidad de evolucionar hacia un enfoque más analítico, que permita delimitar con mayor precisión los problemas públicos, sus causas y efectos, así como su priorización, a fin de fortalecer su vinculación con la estructura estratégica del Plan.

Desde el enfoque de diseño, el principal reto del PMD radica en la articulación metodológica de sus componentes, particularmente en la consolidación de una lógica de intervención que vincule de manera clara y sistemática el diagnóstico, la definición de problemas, los objetivos estratégicos y las acciones



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

gubernamentales. Esta condición incide en la trazabilidad del instrumento y en su capacidad para operar plenamente bajo un enfoque orientado a resultados.

En lo relativo a la estructura estratégica, el Plan presenta una congruencia general entre sus elementos; sin embargo, se identifican áreas de mejora en la precisión técnica de los objetivos, el nivel de especificidad de las estrategias y la delimitación operativa de las líneas de acción. El fortalecimiento de estos elementos permitirá mejorar la claridad funcional del PMD y su utilidad como herramienta para la toma de decisiones.

En materia de indicadores, el PMD incorpora elementos relevantes para la medición del desempeño, incluyendo la estructura de Matrices de Indicadores para Resultados; no obstante, se observan áreas de oportunidad en la calidad técnica de los indicadores, particularmente en la definición de líneas base, la orientación a resultados e impacto, y la consistencia metodológica. El fortalecimiento de estos componentes permitirá consolidar la evaluabilidad del instrumento y mejorar su capacidad para medir avances de manera objetiva.

Por su parte, en el ámbito del seguimiento y la evaluación, el Plan reconoce la importancia de estos procesos; sin embargo, su desarrollo se mantiene en un nivel general. La incorporación de un sistema integral que defina metodologías, periodicidad, responsables e instrumentos de monitoreo permitirá fortalecer la gestión del desempeño y consolidar un enfoque de mejora continua.

De manera transversal, el Plan Municipal de Desarrollo de Xicotlán puede caracterizarse como un instrumento funcional en su dimensión formal y con potencial de consolidación en su dimensión metodológica, al contar con elementos que permiten su fortalecimiento mediante ajustes técnicos y operativos, sin requerir una reestructuración integral.

En este contexto, el PMD se ubica en un nivel de cumplimiento medio con tendencia hacia un nivel alto, al presentar una estructura sólida y avances relevantes en la incorporación de enfoques de planeación moderna, pero con áreas de oportunidad en su articulación metodológica, la calidad de sus indicadores y la operatividad de su sistema de evaluación.

En términos finales, el Plan constituye una base adecuada para la conducción del desarrollo municipal; no obstante, su consolidación implica fortalecer la integración de sus componentes bajo una lógica de intervención clara, mejorar la medición del desempeño y avanzar hacia una vinculación más efectiva entre la planeación, la programación y el ejercicio del gasto público. La atención de estas áreas permitirá que el PMD evolucione hacia un instrumento plenamente orientado a resultados, capaz de sustentar la toma de decisiones y generar beneficios medibles para la población.



XII. BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos*. Cuarta edición. Ciudad de México, 2022.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Guión del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto*. Ciudad de México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño*. Ciudad de México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados*. Ciudad de México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*. Ciudad de México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Metodología para las evaluaciones*. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal*. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Modelo de Términos de Referencia para evaluación de Consistencia y Resultados*. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Modelo de Términos de Referencia para evaluación de Procesos*. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño*. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). *Sistema de Evaluación del Desempeño. Diplomado de Presupuesto basado en Resultados*. Ciudad de México, 2017.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. Ciudad de México.
- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla*. Puebla, 2020.
- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Términos de Referencia para la evaluación de Diseño de Programas Presupuestarios*. Puebla, 2023.
- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Consistencia y Resultados de Programas Presupuestarios*. Puebla, 2023.
- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño de Programas Presupuestarios*. Puebla, 2024.
- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Resultados de Programas Presupuestarios*. Puebla, 2024.



H. AYUNTAMIENTO
DE XICOTLÁN, PUE.

GESTIÓN 2024-2027

"Unidos gobernamos mejor"

- Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. *Infografía del Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora*. Puebla.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla.
- Plan Nacional de Desarrollo 2024-2030. Gobierno de México.
- Plan Estatal de Desarrollo 2024-2030. Gobierno del Estado de Puebla.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica*.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO). *Índice de Marginación*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Medición de la pobreza en México*.
- Gobierno Municipal de Coatzacoahuila, Puebla. *Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027*.

Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo

Ejercicio Fiscal 2025