

AGENDA 2030 MUNICIPAL

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN
DE PLANES MUNICIPALES
DE DESARROLLO



Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo
alineados con los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos
de Desarrollo Sostenible (ODS)

José Miguel Echave Bastidas

Autor

Eduardo Adrián Walsh Vargas

Coordinador del proyecto

Primera edición: Septiembre, 2022

© Fundación Konrad Adenauer A.C., México

Río Guadiana No. 3, Col. Cuauhtémoc

06500 Ciudad de México

(52) 55 5566 4599

www.kas.de/mexiko

Todos los derechos reservados para ediciones en español por:

VERSAPRINT, Servicios Integrales de Impresión.

Río Tonalá 43, Col. Colinas del Lago.

CP 54744 Cuautitlán Izcalli, Edo. de México.

(5255) 5868 6141

www.versaprint.com.mx

Las características de esta publicación son propiedad de la

Fundación Konrad Adenauer (KAS).

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos e
imágenes de la presente publicación, siempre y cuando se cuente
con la autorización del editor y se cite plenamente la fuente.

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad
exclusiva de los autores y no representan necesariamente el
pensamiento de la Fundación Konrad Adenauer A.C. México.

Impreso y hecho en México.



TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	4
1. La Agenda 2030 y su vinculación con la planeación municipal	6
1.1. La Agenda 2030 y los ODS	7
1.2. Los municipios en México y el desarrollo sostenible	10
1.3. La Planeación municipal orientada por los ODS	10
2. Planeación participativa.....	12
2.1. Personas	13
2.2. Mecanismos y espacios de participación	13
2.3. Temporalidad	14
2.4. Definición de los temas a discutir	14
2.5. Herramientas	15
3. Contenido del Plan Municipal de Desarrollo.....	16
3.1. Diagnóstico general	18
3.2. Ejes temáticos	20
3.3. Objetivos específicos	22
3.4. Estrategias	23
3.6. Componentes y herramientas complementarios	29
3.7. ¿Quién hace qué?	31
4. Comentarios finales.....	34
Bibliografía.....	35



INTRODUCCIÓN

La *Agenda 2030* para el *Desarrollo Sostenible* marca una ambiciosa hoja de ruta que busca entre otras cosas: erradicar todas las formas de pobreza y el hambre en el mundo; combatir las desigualdades persistentes; fomentar el desarrollo económico; crear sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger del medio ambiente y abordar urgentemente los efectos adversos del cambio climático, asegurando que para el año 2030, *nadie se quede atrás*.

Dicha agenda hace un llamado de acción en favor de la humanidad, la prosperidad y el planeta, bajo los principios rectores de universalidad, integralidad, y cooperación entre múltiples actores (ONU, 21 de octubre de 2015). De igual manera, contribuye la proyección de un mundo más justo, equitativo e inclusivo, basado en derechos humanos y compromete a diferentes actores a trabajar unidos en la promoción de un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

Debido a su posición estratégica, una de las principales prioridades para alcanzar los objetivos planeados en la *Agenda 2030* es lograr su localización

y materialización en el ámbito local. Y es que los gobiernos municipales desempeñan un rol esencial para cumplir con las metas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, tienen la responsabilidad y oportunidad de implementar esta agenda global en sus territorios a través de acciones en áreas prioritarias para el desarrollo integral de las personas y sus comunidades.

Para lograr lo anterior, los municipios necesitan generar un plan para definir el proyecto de acción donde se plasmen los pilares, estrategias, metas y objetivos desde una perspectiva social, económica, ambiental y territorial. En este sentido, la planeación para el desarrollo es una herramienta fundamental para la localización y consecución de la *Agenda 2030* y los ODS.

Llevar a cabo procesos de planeación permitirá definir con mayor claridad una visión de un futuro mejor, donde las personas ejerzan de manera plena sus derechos, construir sociedades pacíficas e inclusivas, donde se protejan los recursos naturales y el medio ambiente y se fomente un crecimiento económico incluyente y sostenible.

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA GUÍA?

La presente guía busca promover un enfoque de desarrollo sostenible para su integración a lo largo del proceso de planeación estratégica en los municipios en México a través de una serie de orientaciones y recomendaciones para mejorar el diseño y elaboración de los instrumentos de planeación; todo esto, a la luz de la *Agenda 2030* y los ODS, sus principios rectores y las dimensiones del desarrollo sostenible.

De igual manera, la guía está diseñada para facilitar a los gobiernos municipales la elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD), a través de un proceso participativo y con un enfoque de desarrollo sostenible. Servirá para orientar la implementación y evaluación de las acciones gubernamentales y contribuir al cumplimiento de las metas establecidas en los ODS, generando condiciones de bienestar y desarrollo en las personas.

¿QUIÉNES SON LAS Y LOS USUARIOS DE LA GUÍA?

Funcionarios y funcionarias públicas de los gobiernos municipales en México responsables de la planeación estratégica municipal y que busquen incorporar los principios y objetivos de la *Agenda 2030* en sus respectivos planes de desarrollo. En relación con lo anterior, esta guía está dirigida hacia las personas que integran las dependencias, institutos, comités encargados de diseñar, integrar y desarrollar los PMD en México.

ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La guía se compone por tres secciones.

1. En el primer capítulo se revisan conceptos sobre el desarrollo sostenible, la *Agenda 2030* y sus principios fundamentales. Asimismo, se presenta la relevancia municipal para la localización y cumplimiento de la agenda y finalmente, se discute la importancia de incluir el enfoque de *Agenda 2030* en la planeación estratégica municipal y en los instrumentos de planeación.
2. El segundo capítulo se enfoca en la planeación participativa, y se realizan una serie de recomendaciones sobre los elementos a considerar, así como características y procedimientos a seguir para organizar ejercicios participativos.
3. En el tercer capítulo se ofrecen una serie de orientaciones prácticas para cada uno de los componentes y etapas para la elaboración de los PMD, desde una perspectiva de sostenibilidad basados en derechos humanos.

Orientar la acción pública municipal hacia el desarrollo sostenible, como se propone en esta guía, es una oportunidad para construir mejores condiciones de vida y oportunidades para las personas que habitan y transitan en el territorio, así como para quienes lo harán en el futuro.



CAPÍTULO I

LA AGENDA 2030 Y SU VINCULACIÓN CON LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

1.1. LA AGENDA 2030 Y LOS ODS

La *Agenda 2030* para el Desarrollo Sostenible es un plan de acción adoptado en septiembre de 2015 por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Dicha agenda está integrada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 169 metas y 232 indicadores para su medición y monitoreo.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU, 21 de octubre de 2015)

Esta ambiciosa ruta articula las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental). Busca entre otras cosas, erradicar todas las formas de pobreza, luchar contra las desigualdades, crear sociedades pacíficas e inclusivas, y abordar de manera urgente los efectos del cambio climático, asegurando que para el año 2030, nadie se quede atrás (ONU, 21 de octubre de 2015).

La *Agenda 2030* para el Desarrollo Sostenible hace un llamado de acción en favor de la humanidad, la prosperidad y el planeta, bajo los principios rectores de universalidad, indivisibilidad, sin dejar a nadie atrás, con la inclusión y cooperación de múltiples actores (ONU, 21 de octubre de 2015). En este sentido, la agenda global establece un horizonte de planeación de largo plazo para alcanzar el desa-

rrollo sostenible en los países, ciudades y comunidades de todo el mundo.

El desarrollo sostenible pretende construir un mundo donde la prosperidad económica esté lo más extendida posible entre las personas; la pobreza extrema sea erradicada; donde las desigualdades sociales sean reducidas; y el medio ambiente esté protegido ante las degradaciones inducidas por la actividad humana (Sachs, 2014).

En resumen, la *Agenda 2030* y los ODS promueven un crecimiento económico socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible (Sachs, 2014). Dicho de otra manera, las sociedades contemporáneas deben buscar alcanzar simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales.

FIGURA 1
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA AGENDA 2030

UNIVERSALIDAD

La Agenda 2030 es de aplicación para todos los países



INTEGRIDAD

Los ODS son integrales y se buscan cumplir en su totalidad

NO DEJAR A NADIE ATRÁS

Busca lograr los objetivos especialmente para los sectores más vulnerables.

INTEGRALIDAD

- Identificar situaciones problemáticas de las tres dimensiones del desarrollo sostenible en los diagnósticos.
- Identificar interacciones entre los ODS y sus metas para definir soluciones que impacten en uno o más objetivos.
- Implementar alternativas de solución que incorporen las dimensiones del desarrollo sostenible.

UNIVERSALIDAD

- Todos los países y regiones pueden participar en la implementación de la Agenda 2030.
- Las metas establecidas son de aplicación universal y se espera que los beneficios lleguen a todas las personas.
- La Agenda 2030 involucra y fomenta la participación de todos los actores relevantes.

NO DEJAR A NADIE ATRÁS

- Priorizar a los grupos más vulnerables con acciones focalizadas en cerrar las brechas de desarrollo a las que son susceptibles.
- Orientar los esfuerzos para atender las necesidades de quienes se encuentran en situación de mayor rezago.
- Erradicar toda forma de discriminación.
- Los resultados deben contribuir al avance de las regiones más rezagadas.

Fuente: elaboración propia con base en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021)

1.2. LOS MUNICIPIOS EN MÉXICO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

“El liderazgo de los gobiernos locales conforma una de las fuerzas impulsoras más importantes para el logro de los ODS” (ONU, 21 de octubre de 2015).

Una agenda tan amplia, compleja y ambiciosa como la que plantea la Agenda 2030 y los ODS, demanda de la coordinación y colaboración de los tres órdenes de gobierno. Por lo tanto, los gobiernos municipales al igual que el resto de órdenes de gobierno, tienen la responsabilidad de ofrecer soluciones a los diferentes problemas públicos que presentan los ODS, desde sus respectivas atribuciones y ámbito de competencia.

Desde esta perspectiva, los gobiernos municipales desempeñan un papel fundamental para el cumplimiento de ciertas metas establecidas en los ODS y en la localización de la Agenda 2030 de manera local. Por una parte, la mayoría de los servicios públicos provistos por los ayuntamientos guardan una estrecha vinculación con las metas de los ODS y contribuyen directamente con el desarrollo y bienestar social de las personas.

Por ejemplo, es responsabilidad del gobierno municipal garantizar el acceso a agua potable y saneamiento; a alumbrado público; a pavimentación de calles y vialidades; a lugares de esparcimiento; a regular el suelo; así como la seguridad pública y la prevención de la violencia. De igual manera, también es corresponsable en la provisión de un transporte seguro y de calidad, así como en asegurar el acceso a una vivienda adecuada, entre otros servicios más.

En este sentido, los marcos normativos nacionales y locales dotan de suficientes atribuciones a los municipios en México para contribuir en el bienestar social, a fomentar un crecimiento económico y en la protección al medio ambiente a través de la prestación de bienes, servicios e infraestructura a su población.

CUADRO 1

MARCOS NORMATIVOS NACIONALES Y LOCALES

Se pueden consultar los fundamentos de la planeación en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 115°) y de la Ley de Planeación Federal, así como la Constitución Política y las leyes de tu Estado, principalmente las de planeación y las relativas a las facultades de los municipios.

También podrían consultarse las páginas de la Cámara de Diputados nacional para documentarse sobre las leyes federales y el Congreso estatal para revisar las leyes estatales en la materia.

Por otra parte, los gobiernos municipales son el orden de gobierno más cercano a las personas y, en consecuencia, conocen de primera mano las principales necesidades y problemáticas que los afectan negativamente. Dicha posición estratégica también les permite liderar y conducir los esfuerzos para construir espacios de sinergia con el sector privado y social para la solución de las problemáticas sociales.

Por estas y más razones, los gobiernos locales no deben de ser considerados como simples acompañantes implementadores de la *Agenda 2030*, en realidad son tomadores de decisión estratégicos, catalizadores de cambio e idóneos para crear un vínculo entre los ODS y las comunidades locales (PNUD, 2019).

1.3. LA PLANEACIÓN MUNICIPAL ORIENTADA POR LOS ODS

La planeación municipal es una de las características principales de un buen gobierno. Más que una obligación con la cual los municipios deben cumplir, es la ruta de trabajo de toda la administración pública municipal para los siguientes años.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define a la Planeación como el proceso de establecer objetivos, trazar planes de implementación, desarrollar estrategias y asignar

recursos para obtener los objetivos (PNUD, 2009). La Planeación estratégica parte del supuesto de que el análisis siempre debe de ir antes de cualquier intervención gubernamental.

La planeación consiste en una combinación de técnicas llevadas a cabo por las autoridades gubernamentales. En la planeación se definen los resultados que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado (BID, 2016). Según la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, la planeación es una herramienta útil que genera eficiencia, concierta los esfuerzos sociales y orienta a la gestión pública (GIZ y CEPAL, 2018).

CUADRO 2

VENTAJAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- *Permite a los gobiernos ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral del municipio.*
- *Contribuye a mejorar el proceso de la toma de decisiones en los asuntos públicos.*
- *Coadyuva en la definición de los tiempos para llevar a cabo acciones públicas.*
- *Fomenta la administración eficiente de los recursos y facilita la distribución de las responsabilidades entre las autoridades públicas.*

Fuente: elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020).

Ahora bien, las bases legales para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) se establecen en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM), así como en la *Ley Federal de Planeación* y las leyes estatales en materia de planeación. En dichos ordenamientos jurídicos se determinan las bases, alcances, relevancia y obligatoriedad que tienen los ayuntamientos para desarrollar sus respectivos instrumentos de planeación municipales.

La *Agenda 2030* presenta una perspectiva integral y multidimensional para enfrentar de mejor manera los desafíos municipales, por ello resulta relevante transversalizar el enfoque de desarrollo sostenible y los principios de la Agenda a lo largo del proceso de la planeación estratégica municipal y en los instrumentos derivados de este. En este sentido,

la apropiación de la *Agenda 2030* en al ámbito local y su incorporación a los procesos de planeación deben de ser considerados como un componente fundamental para el desarrollo del municipio (COPLADEM, 2021).

Los objetivos, metas, indicadores, principios, medios de implementación y horizonte temporal de la *Agenda 2030* son componentes orientadores de la planeación para el desarrollo y la gestión pública. De esta manera, incorporar dichos componentes al proceso de planeación es sinónimo de potenciar y garantizar los objetivos locales de desarrollo de una manera eficiente, equitativa y sostenible (GIZ, 2020).

Ahora bien, cada uno de los 17 ODS y sus respectivas metas, son herramientas útiles para identificar las principales necesidades de la población y favorecen en la precisión de las acciones correspondientes hacia el desarrollo sostenible en sus territorios. Dicho en otras palabras, los ODS y sus metas ofrecen un marco de acción para la política de desarrollo local (Carrera y Martínez, 2018). Asimismo, los ODS contribuyen en la definición de metas y acciones en el corto, mediano y largo plazo, mismos que potencialmente incidirán en el cumplimiento de los 169 metas y en los 17 ODS.

CUADRO 3

VENTAJAS DE INCORPORAR LOS ODS EN LA ESTRUCTURA DEL PMD

1. *Fomenta el equilibrio de las dimensiones del desarrollo sostenible.*
2. *Promueve la construcción de comunidades sostenibles, resilientes e incluyentes.*
3. *Incentiva la consolidación de alianzas multiactor a favor del desarrollo sostenible.*
4. *Brinda coherencia en y entre la acción pública.*
5. *Incluye a todas las personas, particularmente a aquellas que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad.*
6. *Contribuye en el diseño de políticas públicas más integrales, eliminando la visión sectorial y en silos.*
7. *Ofrece una visión de largo plazo, una que permita lograr cambios ambiciosos y duraderos.*



CAPÍTULO II

PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

El plan de desarrollo es el resultado de la discusión consensuada entre los principales actores sociales y el gobierno, mismos que manifiestan diferentes puntos de vista e intereses, pero que subordinan sus legítimas prioridades en función de un proyecto social común (BID, 2016). De ahí la relevancia de que la planeación estratégica involucre y considere a las personas en las diferentes etapas del proceso.

En este sentido, la planeación participativa considera que las personas que habitan el territorio cuentan con información valiosa y útil que podría contribuir en el fortalecimiento de los diagnósticos, en la priorización de los problemas y de igual manera, favorecen a brindar alternativas de solución ante los desafíos.

Con la finalidad de llevar a cabo una planeación participativa en el municipio es necesario considerar al menos los siguientes aspectos:

- Las personas que participarán
- Los mecanismos y espacios de participación
- La temporalidad para llevar a cabo los procesos participativos
- Los temas y áreas por discutir
- Las herramientas para identificar y organizar la información

2.1. PERSONAS

Para identificar e incluir a las personas se debe considerar a las agrupaciones presentes en el municipio. Organizaciones sociales, académicas y productivas, o incluso a grupos de personas que se reúnen en asambleas o comités ciudadanos, a todos ellos debería de invitárseles a participar en la formulación del PMD.

Evidentemente, no todas las personas pueden participar de manera efectiva debido a diferentes razones y dificultades; sin embargo, es deseable que se emita una convocatoria abierta para fomentar la participación de la mayor cantidad de personas y grupos organizados.

Es importante fomentar la pluralidad en la participación, incluyendo activamente a personas de las distintas comunidades: integrantes de organizaciones, comités, autoridades comunitarias y/o agrarias, entre otros; representantes de grupos; representantes de sectores productivos; representantes de diferentes sectores, entre otros más.

Recomendaciones:

- Realizar una lista de las personas participantes para tener un mejor registro de quienes ya fueron invitados y a quiénes falta por invitar.
- Hacer listas de asistencia a las sesiones, mismas que, más tarde, podrán presentarse como evidencia de la participación ciudadana.
- Invitar a las universidades, centros de investigación y estudio presentes en el territorio.
- Utilizar medios de información tradicionales y más efectivos para difundir la convocatoria a participar, tales como la radio, publicaciones, periódicos o internet.

2.2. MECANISMOS Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

Un buen inicio para fomentar la participación de las personas y que se involucren en los asuntos públicos es colaborar en la organización de asambleas, foros o reuniones ciudadanas.

En caso de que ya existan, conviene incentivar o fortalecer estos procesos a través de ciertos mecanismos como: llevar a cabo reuniones informativas, consultas y diálogos ciudadanos, foros participativos, reuniones con dependencias y organizaciones públicas sobre temas específicos, y mesas de trabajo colaborativo para la construcción de proyectos, entre otros.

Una buena práctica complementaria es realizar encuestas personalizadas o grupales en las casas de las personas, o en escuelas o en espacios públicos como parques o plazas públicas para promover la participación y el involucramiento ciudadano. Por otra parte, en los municipios más urbanizados y

con acceso al internet generalizado, pueden llevarse a cabo consultas a través de plataformas tecnológicas o aplicaciones digitales.

Recomendaciones:

- Llevar a cabo las consultas en comunidades, barrios o colonias apartadas, y no únicamente en el centro o en la cabecera municipal. Lo anterior es importante para facilitar a que más personas participen al involucrar a residentes de diferentes lugares.
- Informar a las personas sobre los temas a discutir, el orden del día, alternativas de solución, así como

sensibilizar sobre las problemáticas que aquejan a las personas previamente a los ejercicios participativos. Lo anterior es relevante para fomentar un diálogo informado, conducido y de calidad.

- Generar materiales de comunicación, tales como trípticos o carteles sobre los temas a discutir y distribuirlos entre la población.

2.3. TEMPORALIDAD

Considerando que la elaboración y presentación del PMD debe realizarse durante los primeros tres, cuatro o seis meses del inicio del gobierno; entonces, es importante realizar un cronograma de actividades en el cual se identifiquen las fechas, actividades y preparativos para realizar los ejercicios participativos.

Durante los primeros meses se recomienda exponer los temas y recabar la información por parte de los ciudadanos participantes. En los siguientes meses se podrá contar con la información complementaria y revisar la información disponible a detalle.

En los últimos meses se estará en posibilidad de redactar el instrumento (PMD) y buscar su aprobación.

Recomendaciones:

- Buscar que los ejercicios participativos sean durante los días de la semana de mayor disponibilidad para personas participantes. Quizá sábados y domingos sean los mejores días.
- Programar los eventos para que duren entre dos y cuatro horas, y de igual manera, realizar más de uno por día. Incluso, llevar a cabo varios ejercicios al mismo tiempo en diferentes lugares.
- Mantener una buena coordinación y comunicación con las personas que organizarán y realizarán los ejercicios deliberativos y así cumplir con los tiempos establecidos.

2.4. DEFINICIÓN DE LOS TEMAS A DISCUTIR

La discusión siempre debe corresponder con los problemas sociales que afectan a las personas y los desafíos presentes en el municipio. Esta discusión alimentará de información para realizar los diagnósticos, para analizar las causas y efectos de los problemas, así como para proponer los objetivos, estrategias y líneas de acción que forman parte de los ejes principales del PMD.

Para definir los temas a dialogar y discutir, conviene apoyarse de los 17 ODS y sus respectivos temas centrales, así como en los ejes temáticos planteados por el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Recomendaciones:

- Brindar información suficiente a las personas que participarán sobre la *Agenda 2030* y los ODS, las dimensiones del desarrollo sostenible y los principios rectores de la agenda.
- Considerar un espacio de tiempo abierto para discutir temas que no estaban contemplados en el orden del día o temas que no se abordaron a profundidad durante la sesión.
- Invitar a especialistas en los temas a discutir como académicos, investigadores, servidores públicos, entre otros más.

2.5. HERRAMIENTAS

Con la finalidad de identificar y organizar adecuadamente la información recabada de los procesos participativos y deliberativos, una buena práctica es realizar un análisis de brechas, así como de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (conocido como FODA).

Con estas herramientas, las personas identificarán más fácilmente cuáles son las principales situaciones problemáticas y qué acciones son necesarias para atenderlas, cuál es el nivel de rezago, así como los elementos que obstaculizan y los que contribuyen a una mejor y más rápida solución.

En este sentido, las brechas existentes no solamente se refieren a temas, sino también a grupos de población específicos. Es importante conocer

si existen brechas de género, por edad, por condición de discapacidad, asociadas a la pertenencia a un pueblo indígena o a una comunidad del municipio, facilitando formular soluciones multidimensionales. De esta manera, se considera el principio de “no dejar a nadie atrás” de la *Agenda 2030*.

Este tipo de análisis (de brechas) favorecerá en ordenar las prioridades de los problemas a atender, ya que contribuirá a identificar los temas en los que las brechas son más importantes. Posteriormente, las personas participantes pueden realizar un análisis FODA para identificar cuáles son las herramientas y recursos con los que cuenta el municipio para disminuir esas brechas, así como los principales obstáculos que impiden superar esa condición.

CUADRO 4

RESUMEN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

- *Identificar a las personas que pueden participar en el proceso de planeación, asegurándose de que haya pluralidad en la representación.*
- *Hacer un cronograma de las fechas donde se realizarán los eventos de planeación participativa.*
- *Realizar la convocatoria a través de los medios más utilizados en el municipio (radio, internet o anuncios en la comunidad) invitando a las personas identificadas.*
- *Prever que las condiciones del espacio en donde se realizarán los eventos de planeación participativa sean los más adecuados (por ejemplo, que sean accesibles para personas con discapacidad).*
- *Facilitar a las personas participantes la información acerca del proceso de planeación, particularmente de los contenidos de la Agenda 2030 y los ODS.*
- *Junto con las personas participantes, identificar los temas más importantes del municipio, utilizando como orientación los temas del PED, el PND, la Agenda 2030 y los ODS.*
- *Con las personas participantes, implementar herramientas de análisis de brechas y de FODA, para identificar y organizar la información de acuerdo con los temas más prioritarios, sus alternativas de solución y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.*
- *Recordar que tener información y datos institucionales facilitará identificar y organizar temas prioritarios. Se pueden fortalecer los procesos de participación implementando encuestas o consultas en línea para obtener más información de la ciudadanía.*
- *Documentar todo el proceso de participación para contar con un archivo de respaldo. La documentación puede incluir las convocatorias e invitaciones, informes o minutas de las reuniones, listas de asistencia, fotografías, entre otros.*

Fuente: elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020)



CAPÍTULO III

CONTENIDO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

• Comencemos a elaborar el Plan Municipal de Desarrollo! A lo largo de este capítulo revisaremos la estructura del PMD. En adelante dispondremos de una serie de recomendaciones para incluir a los ODS durante el proceso de elaboración del plan.

Los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) deben de ser el curso de acción en el cual, mediante una visión estratégica, se establezcan los ejes de un proyecto desde un enfoque de viabilidad económica, ambiental y social, para robustecer un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible.

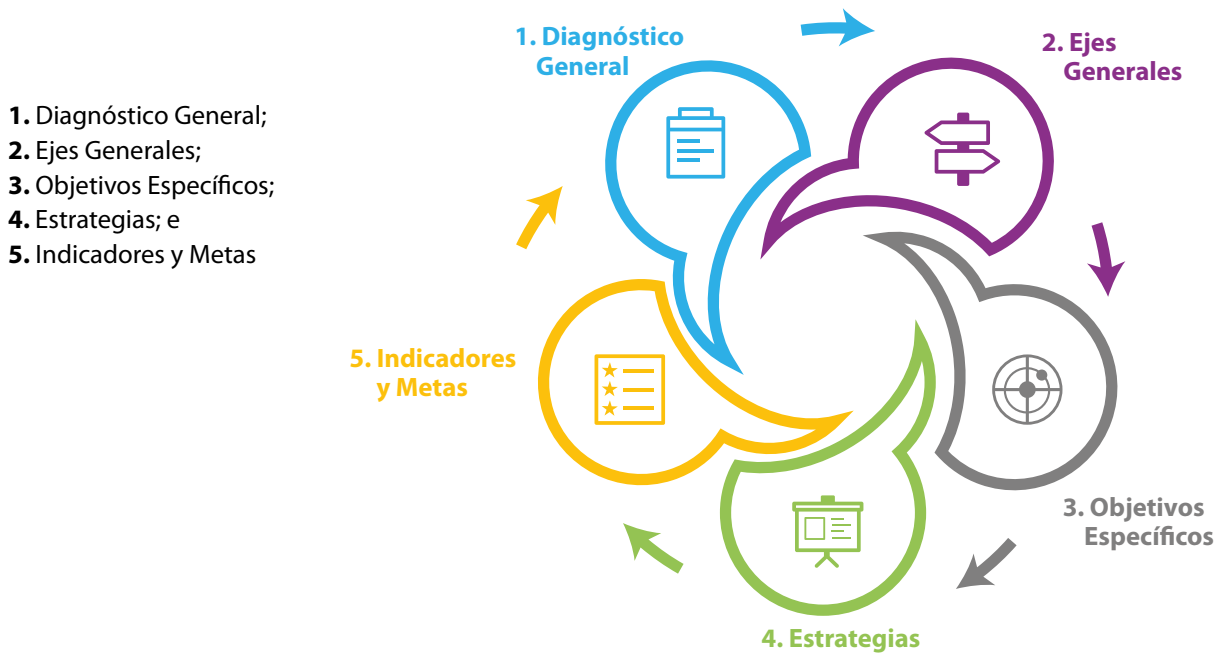
En este sentido, los planes de desarrollo son el resultado de la discusión consensuada entre los principales actores sociales y el gobierno, mismos que manifiestan diferentes puntos de vista e intereses, pero que subordinan sus legítimas prio-

ridades en función de un proyecto social común (BID, 2016).

Recomendamos poner especial atención en la elaboración del diagnóstico multidimensional para plantear los objetivos, estrategias, acciones y proyectos prioritarios acordes al municipio, así como en el diseño de indicadores que permitirán dar un seguimiento durante el período de gobierno y realizar evaluaciones para saber si se está siguiendo el camino correcto.

Los planes municipales de desarrollo deben de contar con ciertas características indispensables para diseñar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas y programas establecidos en él. De acuerdo con la estructura establecida en la Legislación Federal, el PMD deberá contener los siguientes elementos básicos:

FIGURA 2
ELEMENTOS BÁSICOS DEL PMD



- 1. Diagnóstico General;
- 2. Ejes Generales;
- 3. Objetivos Específicos;
- 4. Estrategias; e
- 5. Indicadores y Metas

Fuente: Elaboración propia

3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL

El diagnóstico general debe describir la situación actual de los problemas sociales prioritarios que permitan impulsar el desarrollo local desde una perspectiva a corto, mediano y largo plazo. Los planes deben estar basados en diagnósticos actuales, precisos y confiables que permitan determinar cuáles ODS se seleccionarán como prioritarios en cada municipio (SDNS, 2015).

Tomar mejores decisiones de gobierno depende en mayor medida de la claridad con respecto a los problemas públicos que afectan negativamente a la población. Dicho en otras palabras: la calidad en los diagnósticos determinará en buena medida las decisiones tomadas para resolver los desafíos.

Para contar con un buen diagnóstico, se requiere información actualizada sobre las condiciones sociales del municipio, señalando en qué comunidades existen mayores brechas referentes al acceso a la educación y salud de calidad; a la vivienda adecuada, a la desigualdad de ingresos, a la seguridad pública, entre otros problemas públicos importantes.

3.1.1. CONTEXTO MUNICIPAL

Con la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado es necesario comenzar a utilizar la información disponible para describir la situación actual del municipio. En este paso es necesario apoyarse en todos los documentos, datos relevantes y vigentes disponibles procedentes de fuentes confiables y oficiales.

Describir de manera clara y adecuada las características físicas y estructurales del municipio será muy importante para planear con una visión de sostenibilidad; en la medida en que logren identificarse los principales desafíos relacionados con el desarrollo económico, la inclusión social y la gestión ambiental sostenible, así como en relación con los derechos humanos y en la construcción de comunidades pacíficas.

De igual manera, puede incluirse información relacionada a proyectos de conservación o manejo de

residuos llevados a cabo en el municipio, zonas de mayor riesgo o afectación (ej. zonas de inundaciones, desprendimiento de laderas e incendios), vías de comunicación principales y secundarias, entre otros. Asimismo, sugerimos incluir mapas de micro y macro localización, así como otros instrumentos de estadística georreferenciada.

CUADRO 5

HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN EL INEGI

¿No se tiene información disponible o se desconoce dónde encontrarla? Se puede comenzar por consultar el Prontuario de Información Geográfica Municipal del INEGI.

Otras fuentes de información relevante y georreferenciada son:

- *El Mapa Digital de México, en el INEGI*
- *La Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*
- *Los Indicadores Municipales de Peligro, Exposición y Vulnerabilidad*
- *El Atlas Nacional de Riesgos*
- *La Biblioteca digital de Mapas, disponible en el INEGI*

3.1.2. DIAGNÓSTICO MULTIDIMENSIONAL

Ahora que se cuenta con una situación de partida sobre el contexto municipal y sus características, es momento de desarrollar contenidos más específicos del PMD. Habrá que iniciar realizando el diagnóstico, el cual deberá de servir para reflexionar acerca de la situación actual del municipio y los problemas que se deben solucionar.

En esta parte del PMD, se deben incluir los datos recabados previamente, la información derivada del análisis de brechas y de FODA, así como los resultados de los procesos deliberativos y de participación ciudadana. Del ejercicio participativo habrían de retomarse los principales problemas identificados por los encuestados y anotar cómo les afectan a las personas.

CUADRO 6**FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONALES PARA
LA CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Existen distintas fuentes para obtener información útil. Por ejemplo, para elaborar diagnósticos relacionados con el ODS 1. Fin de la pobreza, recomendamos consultar las siguientes:

- *El Banco de Indicadores del INEGI, cuenta con indicadores sociodemográficos y económicos desagregados por municipio.*
- *Los indicadores reportados por el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en algunos casos desagregados por municipio).*
- *Los datos de pobreza municipal publicado por el CONEVAL.*
- *El Índice de Marginación publicado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO).*

Posteriormente, se podrán elaborar estrategias para cada uno de los factores que ocasionan el problema público, así como acciones y proyectos implementados para cada una de las estrategias. A su vez, estos factores identificados servirán más adelante para elaborar indicadores de gestión y de impacto para medir y monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos.

3.1.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS

Ya identificados los principales problemas que afectan a las personas del municipio, es turno de atender las particularidades de estos problemas públicos, así como sus causas y consecuencias.

Con la finalidad de identificar y distinguir entre los efectos diferenciados que afectan a los distintos grupos de personas, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de brechas para cada uno de los problemas. También puede utilizarse el análisis de brechas para identificar cuáles son los problemas que deben ser atendidos con mayor prioridad.

Recomendaciones a considerar durante la elaboración de los diagnósticos:

- Aunque toda la información es importante, será de mucha ayuda relacionar los temas y catalogarlos en orden de prioridades; a partir de la información obtenida de los estudios técnicos y durante los procesos participativos.
- Es relevante anotar los aspectos positivos del municipio, éstos se encuentran en la columna Fortalezas del análisis FODA.
- Es recomendable que la información y los datos sirvan como punto de referencia para comparar la situación actual del municipio con respecto a periodos anteriores o incluso, con respecto a municipios vecinos o con características similares.
- Conocer las causas y efectos ayudará a plantear los objetivos por cumplir en los diferentes plazos (corto, mediano y largo). Es importante vincularse con los ODS y sus metas.
- Las dimensiones más importantes que deben ser consideradas en el diagnóstico son desarrollo económico, inclusión social y gestión ambiental sostenible.

Para definir la prioridad deben considerarse al menos dos elementos: el grado de las brechas y la interrelación de los problemas; esto, con el fin de cuantificarlos y ordenarlos de acuerdo con la prioridad en que deban ser atendidos.

- **El grado de las brechas** permitirá distinguir cuáles son los problemas más importantes o que afectan a más personas (ej. Si existen mayores carencias de acceso a agua potable que a energía, aunque se padezca ambas, la de mayor prioridad sería garantizar el acceso al agua, pues afecta a un mayor número de personas).
- **La relación entre los problemas** permitirá identificar cuáles son las posibles soluciones para cada uno de los problemas, o de alguna de sus causas (ej. digamos que es necesario ampliar el centro de salud; sin embargo, la gestión de los residuos es muy deficiente. Ambas necesidades impactan a la salud de las personas, no obstante, tendrá que decidirse cuál de las dos afecta con mayor frecuencia y con mayor intensidad, y si tiene otros efectos en más áreas).

En este sentido, al analizar la interrelación entre los problemas públicos, se busca que las soluciones elegidas impacten de manera directa en uno o más ODS, y en una o más de sus metas. Hacer ese ejercicio de interrelación permitirá identificar cuáles son los ODS en los que se tienen mayores desafíos, con la finalidad de planear y dirigir mejor las acciones de gobierno. Lo anterior es importante siempre y cuando se tome como una guía para coordinar mejor al gobierno municipal y no como una clasificación divisoria.

Ahora, con los grandes problemas del municipio ya definidos, así como los problemas específicos, las brechas y su interrelación para definir las prioridades, tendrán que plantearse alternativas para resolverlos. Los grandes problemas deben corresponder con los objetivos propuestos por el gobierno, mientras que los problemas específicos tendrán correspondencia con las estrategias y líneas de acción implementados para resolverlos.

Recomendación:

Es muy importante incluir información en gráficas, cuadros comparativos y mapas, entre otras herramientas visuales en el diagnóstico. Lo anterior para identificar los problemas en las comunidades del municipio, los grupos de edad a quienes más afecta, si perjudica más a mujeres que a hombres, si hay impactos ambientales mayores en un territorio que en otro, y toda aquella información que permita conocer con mayor detalle los retos a los que se enfrenta el municipio.

3.2. EJES TEMÁTICOS


Ahora es momento de elaborar los ejes centrales del PMD. En ellos deberán organizarse los problemas y las soluciones desarrollados en los diagnósticos; así como los objetivos, estrategias, líneas de acción y proyectos. Estos bloques generales deberán concentrar los temas prioritarios previamente identificados en el diagnóstico, ajustados al contexto y necesidades en el municipio, y de igual manera, deberán tener coherencia con los instrumentos de planeación estatal y nacional (PED y PND).

3.2.1. EJES CENTRALES Y TRANSVERSALES

Para estructurar los ejes centrales y transversales, se recomienda hacerlo con base en las áreas de vital importancia para la Agenda 2030 (Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y justicia e instituciones sólidas).

CUADRO 7
EJES CENTRALES ALINEADOS CON LA
AGENDA 2030 Y LOS ODS

EJES CENTRALES: Personas



TEMAS

En este bloque temático se pueden plantear temas relacionados con el bienestar y el desarrollo de la población. Aquí, corresponden estrategias para dar respuesta a problemas públicos relacionados con la salud, la educación, alimentación, pobreza y acceso a servicios básicos.

Dichas acciones deben tomar en cuenta las características de la población, tales como su edad, sexo, origen étnico, ingresos, estatus migratorio y discapacidad, asociadas al ejercicio de los derechos humanos y a la luz del principio de “no dejar a nadie atrás”.

Se recomienda desagregar la información estadística y datos en relación a las características de la población antes mencionadas. También es relevante la formulación de soluciones que tomen en cuenta los efectos diferenciados de las políticas públicas en los distintos grupos de la población, con miras a cerrar las brechas.

EJES CENTRALES: Planeta



TEMAS

En este bloque se pueden plantear temas relacionados con el medio ambiente y la dimensión medioambiental. Aquí corresponden estrategias para fomentar la preservación del medioambiente y sus ecosistemas, la protección a la biodiversidad, la gestión integral y adecuada de los residuos, así como la producción de energías alternativas limpias.

Debe incluirse información sobre los recursos naturales del municipio, su estado de conservación o degradación, las acciones y fenómenos con impacto ambiental, si existen áreas protegidas en el territorio, así como la exposición a riesgos ante los efectos del cambio climático y fenómenos hidrometeorológicos.

También se pueden abordar las políticas públicas, programas y acciones orientadas a impulsar medidas de adaptación y mitigación ante el cambio climático con el objetivo de fortalecer la capacidad de resiliencia del municipio ante los efectos del cambio climático.

EJES CENTRALES: Prosperidad



TEMAS

En este bloque se pueden plantear temas relacionados con el crecimiento económico incluyente y justo en el municipio. Aquí corresponden estrategias para fomentar la productividad y el impulso de sectores económicos en el municipio. Asimismo, corresponden las actividades económicas que tienen potencial para el desarrollo, como generador del bienestar de la población, y como uno de los mecanismos para cerrar brechas.

Dichas acciones deben fomentar un desarrollo económico incluyente, reducir las desigualdades, impulsar el empleo digno en mujeres y hombres, el desarrollo profesional de todos los sectores de la población, además de prevenir y evitar impactos negativos en el medio ambiente.

Para ello, el principio de la *Agenda 2030* de “no dejar a nadie atrás” resulta de gran importancia, a fin de asegurar un modelo de desarrollo económico incluyente, generador de bienestar y respetuoso del medio ambiente y de sus ecosistemas.

EJES CENTRALES: Paz y justicia



TEMAS

En este bloque se pueden plantear temas relacionados con la seguridad, la procuración de justicia, y el fortalecimiento de las capacidades institucionales en el municipio para garantizar el estado de derecho. Aquí corresponden estrategias para la prevención de la violencia, procuración de la justicia, garantizar el pleno goce y ejercicio de los derechos humanos, así como la gobernabilidad y la paz social.

Lo anterior bajo un enfoque de género, de inclusión y no discriminación, y en conformidad con la protección, el respeto y la promoción del acceso efectivo a los derechos humanos.

EJES CENTRALES: Buen Gobierno



TEMAS

En este bloque se pueden plantear temas relacionados con el desarrollo de capacidades institucionales y buen gobierno en el municipio. Aquí corresponden estrategias para fomentar la coordinación institucional, la capacidad organizativa, las finanzas públicas, así como la transparencia y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

De igual manera, se podrían incluir acciones para impulsar alianzas intergubernamentales e intersectoriales, regionales, nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo local, haciendo alusión a los mecanismos de gobernanza para la implementación de la *Agenda 2030*.

CUADRO 8

EJES TRANSVERSALES ALINEADOS CON LA AGENDA 2030 Y LOS ODS.

EJES CENTRALES: Igualdad de género**TEMAS**

En este bloque transversal deberán tener un impacto en todos los programas, acciones y políticas implementadas por el Ayuntamiento. Aquí corresponden estrategias para garantizar la equidad de género, fin a la discriminación hacia las mujeres, niñas y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad, así como la participación plena y efectiva de las mujeres en la vida política, económica y social de municipio, y la igualdad de oportunidades.

Este eje se encuentra enmarcado en la esencia de la *Agenda 2030*, sustentada en un enfoque de género y de derechos humanos, consagrados en el principio de “no dejar a nadie atrás”.

EJES CENTRALES: Igualdad de oportunidades**TEMAS**

En este bloque transversal, al igual que el anterior (Igualdad de género), se deberá tener un impacto en todos los programas, acciones y políticas implementadas por el Ayuntamiento. Aquí corresponden estrategias para promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad entre las personas sin importar su condición, raza, sexo, origen étnico, preferencias o situación económica.

Recomendaciones:

- Debe explicarse cada eje central y transversal de manera clara y resumida con la finalidad de que sean fáciles de asimilar.
- Es importante que se planteen los temas en términos generales; pero siempre atendiendo a situaciones y realidades del municipio.
- Expresar lo que sucede en el municipio y su contexto. Por ejemplo, en el Eje Central 1. Personas, deben resaltarse las brechas existentes de educación y alfabetismo; o en temas relacionados con la salud, destacar los altos índices de mortalidad materna y/o infantil.

3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En este apartado es donde se elaboran los objetivos específicos que muestran de manera clara y directa el impacto positivo que se espera alcanzar para solucionar los problemas públicos prioritarios identificados en los diagnósticos.

Dichos objetivos deben de proponer una situación de mejora y positiva a lograr, y deben corresponder a los problemas identificados y analizados anteriormente, además de estar alineados con los ODS correspondientes.

3.1.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES VINCULADOS CON LA AGENDA 2030 Y LOS ODS

Ahora toca plantear objetivos para mejorar la situación y las condiciones en el municipio. Es necesario establecer un objetivo general por cada problema público identificado en los diferentes ejes considerando el plazo que llevará alcanzarlos.

De esta manera, se planteará una serie de objetivos, para después alcanzarlos con estrategias específicas. Estos objetivos normalmente serán de largo plazo, debido a que los desafíos son importantes y requieren de largos espacios de tiempo para solucionarlos (ej. poner fin a la pobreza y/o el hambre en las personas).

Lo importante es que estos objetivos tengan correspondencia con los problemas identificados y analizados, en los cuales se hizo un ejercicio de vinculación con los ODS, y atendidos, además, de acuerdo con sus atribuciones¹ directas e indirectas, capacidades y recursos.²

¹. Consultar el artículo 115º de la CPEUM, así como en las leyes nacionales y estatales en las diferentes materias, con particular atención a la Ley Orgánica Municipal.

Pasos sugeridos para definir los objetivos:

1. Revisar el diagnóstico elaborado para cada uno de los ejes temáticos.
2. Identificar los problemas y su relación con cada ODS.
3. Identificar las aspiraciones que resultaron del proceso de participación ciudadana.
4. Revisar cuáles son las atribuciones y competencias del gobierno municipal.
5. Plantear y definir cada objetivo para atender los problemas identificados, de acuerdo con las atribuciones, capacidades y recursos del municipio.

Ejemplo: Digamos que se identificó que el municipio es altamente vulnerable ante los efectos adversos del cambio climático, y que esta situación ha empeorado por la degradación de los recursos naturales o por la falta de gestión de los residuos, u otras causas. El objetivo podría plantearse en recuperar y proteger las áreas naturales afectadas; o construir comunidades territorialmente equilibradas para garantizar el cuidado del medio ambiente y una vida sostenible, entre otros objetivos relacionados.

- Los objetivos se plantean para saber qué se pretende alcanzar. Cómo se logrará, se precisa después.
- La manera en la que se cumplirá cada objetivo deberá de ser establecida en las estrategias y líneas de acción.
- Los objetivos son guías de lo que se aspira alcanzar, por eso, es recomendable que sean pocos y muy claros. Para ello, también sirven los ODS, pues plantean de forma general los mismos objetivos, sólo bastaría adaptarlos al municipio.

3.4. ESTRATEGIAS

En este apartado se establecen las estrategias para implementar las acciones que permitan alcanzar los objetivos específicos planteados en el PMD. Las estrategias contribuyen a identificar qué pretende lograr el gobierno y los factores que influyen para que esto se consiga o no. En resumen, las estrategias

son las directrices que ayudarán a elegir las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos y metas.

Estas estrategias deberán diseñarse para alcanzar los objetivos planteados en el corto plazo. Dicho de otra manera, las estrategias deberán estar formuladas para alcanzar los objetivos durante el periodo de gobierno actual, o para sentar las bases que permitirán conseguir los objetivos en el mediano o largo plazo.

3.4.1. FORMULAR ESTRATEGIAS ORIENTADAS POR LOS ODS

Para diseñar las estrategias alcanzadas durante los próximos años, puedes utilizar como referencia a las 169 metas establecidas en los 17 ODS. Cada objetivo tendrá que contar con diferentes estrategias que deberán estar relacionadas con los problemas identificados y analizados previamente. De esta manera, es necesario plantear, al menos, una estrategia por cada problema identificado, enfocado en el cumplimiento del objetivo correspondiente.

Ejemplo:

Digamos que el objetivo es garantizar una vida sana y con bienestar. Causas: problemas en el acceso a la infraestructura de salud, la contaminación de cuerpos de agua y del aire. Para alcanzar ese objetivo, se requiere formular estrategias para aumentar y mejorar la infraestructura de salud; acciones para asegurar el acceso a agua potable; e implementar una política pública para disminuir la emisión de gases contaminantes.

Adicionalmente, las estrategias deben formularse con un enfoque de sostenibilidad, con la finalidad de tomar una decisión entre el tipo de acciones realizadas después. Continuando con el ejemplo de garantizar una vida sana y con bienestar, una de las estrategias es la gestión de residuos, por ello es necesario revisar cuáles son las opciones más sostenibles.

En este sentido, contar con vehículos que recolecten los residuos de forma separada será más eficiente y sostenible que mezclar todo tipo de residuos; por otra parte, contar con un sistema de

² También pueden consultarse los lineamientos vigentes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS), pues en ellos indican las obras que pueden realizarse con esos recursos.

aprovechamiento de los residuos a través de plantas procesadoras será mucho mejor que tener verederos a cielo abierto.

El planteamiento de las estrategias también debe atender a las prioridades. La toma de decisiones puede ser compleja, puesto que podrían tenerse dos grupos de personas que demanden los mismos servicios, pero con un nivel de carencia diferente.

Ejemplo:

Digamos que existen dos grupos de poblaciones que necesitan tener agua potable en sus viviendas. Uno de ellos ya cuenta con infraestructura base y el otro grupo carece completamente de una infraestructura. Entonces, este último grupo deberá ser más susceptible de apoyo debido a que existe una total carencia del servicio, y esto podría estar generando otros problemas.

Continuando con el ejemplo anterior, un grupo de personas puede tener una absoluta o mayor escasez respecto del otro grupo. En ese sentido, atendiendo al principio de “No dejar a nadie atrás”, sería prioritario atender a las personas que tienen mayores carencias y mayor nivel de rezago. Pero, también, debe revisarse si pueden distribuirse distintas obras en el mismo año o en un periodo mayor, a fin de evitar conflictos o que los problemas crezcan.

Recomendaciones para diseñar estrategias:

- Definir las estrategias implica buscar las mejores alternativas en contextos complejos y planear la ejecución de recursos en el tiempo.
- Diseñar estrategias que contribuyan en la solución o mitigación de múltiples problemas y que impacten en múltiples metas de los ODS.
- Elegir las estrategias con base en el criterio de sostenibilidad, y esto implica considerar las dimensiones social, económico y ambientales.
- Considerar el factor tiempo para diseñar estrategias. Lo anterior es relevante debido a que, si una obra o acción no está formulada para asegurar el bienestar presente y futuro, ésta no será sostenible.
- Construir alianzas con diversos actores presentes en el municipio, o incluso externos para fortalecer las estrategias y sumar esfuerzos colectivos.

3.4.2. LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción serán las guías que permitan concretar las estrategias para conseguir los objetivos. Estas definen de manera específica el tipo de trabajo a realizarse para implementar la estrategia. Agregar que, una estrategia puede tener una o más líneas de acción.

En este sentido, las líneas de acción tendrán que diseñarse pensando en las dimensiones del desarrollo sostenible, atendiendo aspectos específicos de los problemas públicos identificados pero que aporten soluciones integrales en su conjunto.

Ejemplo:

Gestión de residuos. Supongamos que se identificó en el diagnóstico un aumento de la cantidad de residuos, y su inadecuado manejo. Como resultado, se traduce en un problema que está afectando a las personas. Continuando con una estrategia sostenible, podría considerarse si una parte de la solución sería comprar más vehículos para la recolección de los residuos. Si es así, deberá considerarse que estos permitan recolectar los residuos de forma separada; sin embargo, movilizar un mayor número de vehículos de carga pesada podría incrementar la contaminación del aire. Por otro lado, tal vez no sea necesario aumentar la cantidad de vehículos ante la implementación de otro tipo de acciones.

Pueden diseñarse acciones específicas e integrales para atender de manera eficiente un problema. En el caso de los residuos, podría mejorarse la recolección con dos acciones definidas: 1. Diseñar rutas más eficientes para la recolección de residuos; 2. Sensibilizar y capacitar a las personas en la reducción, reutilización, reciclaje y separación de los residuos.

En conclusión, los ODS y la *Agenda 2030* pueden ayudar a guiar en el diseño de objetivos, estrategias sostenibles y guías de acción específicas que den respuesta a los desafíos identificados en los diagnósticos y durante los procesos participativos ciudadanos. Esta reflexión sobre los objetivos globales y el marco de acción local posibilitará que se logren desempeñar mejor las atribuciones de la administración, organizar y coordinar el trabajo de todo el

gobierno municipal, así como orientar y hacer más eficiente el uso de los recursos del municipio.

3.4.3. PROYECTOS

Los proyectos son acciones u obras que producen un cambio social o brindan un servicio determinado en beneficio de las personas. Para implementarlos es necesario programar el tiempo que tomará su ejecución, designar a los funcionarios responsables y asignar recursos para llevarlos a cabo. En este sentido, los proyectos deberán de estar alineados a las acciones propuestas y orientados por las estrategias establecidas para dar cumplimiento a los objetivos planteados durante el proceso de planeación estratégica municipal.

Para el planteamiento de los proyectos, se sugiere revisar los que actualmente están en ejecución: los planteados e implementados por administraciones anteriores. Lo más importante sería retomar la información de los procesos participativos, así como las propuestas de obras generadas para el primer año.

Toda esa información disponible se puede utilizar para establecer no solo los proyectos para impulsar el desarrollo para el municipio, sino también para definir cuáles son los proyectos prioritarios o con mayor impacto según los ODS. Como resultado de lo anterior, la definición de proyectos con criterios de sostenibilidad podría facilitar los procesos de selección y priorización de obras de los próximos años.

4. CUADRO 9

EJEMPLOS DE PROYECTOS ORIENTADOS POR LOS ODS

ATRIBUCIÓN MUNICIPAL	ODS	PROYECTO	IMPACTOS ADICIONALES
Agua potable	6.1 Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todas y todos	Construcción de un sistema de agua potable	En su diseño, se pueden incluir elementos que aseguren la calidad del agua, garanticen su distribución equitativa a todas las comunidades, permitan la sostenibilidad financiera del sistema para dar mantenimiento constante, y promuevan el tratamiento y reutilización de aguas residuales en sectores como el industrial o el agropecuario, así como la implementación de acciones adicionales para proteger y restablecer los ecosistemas importantes para la recarga de acuíferos.
Tratamiento y disposición final de residuos	12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	Estudio y construcción de un espacio de procesamiento y disposición final de residuos	El proyecto puede incluir infraestructura para el reciclado y/o tecnología para el aprovechamiento energético de los residuos, así como acciones adicionales para sensibilizar a las personas en la reducción del consumo de productos que ocasionan mayor contaminación.
Protección civil	13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países	Actualización del Atlas Municipal de Riesgos (o su elaboración, en caso de no contar con él)	En su diseño, tendrán que establecerse propuestas adecuadas al municipio para implementar acciones complementarias como el fortalecimiento de las viviendas y la infraestructura existente para disminuir su vulnerabilidad, reubicar las que estén en zonas de mayor riesgo y establecer marcos de acción municipal y comunitaria para responder mejor ante los fenómenos, dando especial atención a grupos vulnerables.

Fuente: elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020)

Los proyectos que se prevén implementar durante el periodo gubernamental tendrán que seleccionarse con base en la disponibilidad de recursos públicos. Para ello, es necesario revisarse la disponibilidad presupuestal en la Hacienda pública municipal, donde se encuentran los ingresos y egresos, así como la estimación del costo promedio de las obras. Lo anterior permitirá proponer proyectos factibles para llevarse a cabo durante el periodo de administración pública municipal actual.

De igual manera, realizar una planeación de proyectos adicionales puede resultar útil en caso de obtener recursos de otras fuentes de financiamiento (cooperación internacional, sector privado o en coinversión con otros órdenes de gobierno).

Es importante que, al elaborar presupuestos, se incluyan esas obras y acciones a realizar, los recursos de financiamiento, el tiempo invertido para su realización, las áreas y funcionarios responsables de ejecutarlo, así como los principales impactos esperados. Para identificar los impactos, es conveniente guiarse con base a los planteamientos de las metas y los ODS de la *Agenda 2030*.

Ejemplo:

Poner fin al hambre. Para lograr este objetivo deben revisarse cuáles son las capacidades existentes en el gobierno municipal. Una estrategia podría ser garantizar el acceso a alimentos saludables a todas las niñas, niños y adolescentes a través de la operación de comedores comunitarios y escolares. Tomemos este último: su proyecto debe mencionar que, para su primer año está programado su apertura y funcionamiento, continuando activo durante los próximos años. Sin embargo, una revisión exhaustiva de la Agenda 2030 permitirá identificar coincidencias y sinergias con otros objetivos.

Continuando con el ejemplo, el municipio podría generar un esquema de incentivos para reducir la pérdida y desperdicio de alimentos (ODS 12, meta 3) en el sector turístico y restaurantero, y trabajar en alianza con bancos de alimentos para su recuperación y redistribución a los comedores comunitarios y escolares.

Durante el diseño e implementación de proyectos es muy importante que se considere la gestión de riesgos en al menos dos aspectos:

En primer lugar, las acciones deben de reducir la exposición de las personas a los factores de riesgo y de igual manera, incrementar su capacidad de resiliencia. Una acción bien diseñada, con elementos que prevengan el riesgo, potencialmente disminuirá la probabilidad de afectaciones graves a las personas en su uso (ej. las aulas escolares o los centros de salud diseñados previendo los factores de riesgo, evitarán que quienes se encuentren en dichas instalaciones sufran afectaciones causadas por inundaciones, sismos o cortes de energía eléctrica).

En segundo lugar, las acciones bien diseñadas evitarán pérdidas en la inversión aplicada para construir las (ej. un sistema de agua potable que no prevea los riesgos en el lugar donde se instala, o los materiales que se utilizan, podría ser destruido a causa de un fenómeno natural, como el deslizamiento de laderas).

CUADRO 10

**FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONALES
SOBRE INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE**

Información sobre infraestructura sostenible que prevé la gestión de riesgos en los documentos siguientes:

- *Infraestructura Sostenible para la Competitividad y el Crecimiento Inclusivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Memoria del Taller Internacional Lecciones Aprendidas de la Gestión del Riesgo en Procesos de Planificación e Inversión para el Desarrollo, Perú (2010).*

3.5. METAS E INDICADORES

Las metas representan de manera cuantitativa los resultados por alcanzar luego de la implementación de los proyectos, acciones y obras programadas. Para poder medir los resultados, se utilizan indicadores en donde se establecen criterios de cálculo con elementos cuantitativos (numéricos) y cualitativos (de cualidades o aspectos no numéricos).

El seguimiento de los indicadores permite conocer si se están planteando las estrategias correctas, si se están ejecutando las acciones adecuadas, y si el diseño de los proyectos es el apropiado o si es necesario cambiarlo para alcanzar los objetivos orientados hacia el desarrollo sostenible.

En este sentido, la generación de indicadores es considerada una buena práctica de gobiernos transparentes y que rinden cuentas; también contribuye a fortalecer la confianza de la ciudadanía al tener acceso a información veraz y confiable. Asimismo, es de utilidad para saber cuáles son los desafíos en el municipio y cómo se está avanzando hacia su mitigación o solución.

3.5.1. DISEÑO DE INDICADORES CON ELEMENTOS DE LOS ODS

Los indicadores contienen elementos cualitativos y cuantitativos. Estos deben mostrar qué se va a medir y con base en qué parámetros. Cualitativamente puedes medir condiciones o contextos, tales como el grado de pobreza, escolaridad, situación de salud, cobertura, ingresos, gastos, entre otros.

Cada elemento cualitativo tendrá que ser cuantificado a través de unidades de medida (ej. Cantidad de personas, de estudiantes, de viviendas, de recursos financieros, de metros cuadrados de superficie, de metros cúbicos de recursos hídricos).

Existen indicadores de gestión e indicadores estratégicos o de impacto. Los primeros miden el

avance y cumplimiento de procedimientos o actividades, mientras que los segundos miden el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la política pública.

Es posible utilizar indicadores de gestión para medir el avance y cumplimiento de los proyectos implementados. Sin embargo, también se deben incluir en el PMD indicadores estratégicos que midan el impacto de dichos proyectos en el logro de los objetivos alineados con los ODS.

Recomendación:

durante el diseño de indicadores se pueden utilizar a los ODS y sus metas para guiar el proceso. También es posible apoyarse en el Marco de indicadores propuestos en la Agenda 2030, siempre y cuando se adapte a la realidad municipal.

Para el diseño de los indicadores estratégicos, es necesario guiarse con los objetivos planteados en el PMD alineados a los ODS. Plantear el método de cálculo permite medir los avances parciales con referencia a la totalidad del objetivo y definir una temporalidad para revisarlos.

Ejemplo: Digamos que se han planteado como objetivo lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, y adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; los indicadores se pueden diseñar de la manera siguiente:

CUADRO 11

ELEMENTOS BASE DE LOS INDICADORES

INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODO DE REVISIÓN
Proporción de mujeres en cargos directivos en el municipio	Cantidad de mujeres en cargos directivos (a), entre el total de personas en cargos directivos (b), multiplicado por 100	Anual
Proporción de personas con capacidad de resiliencia y adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en el municipio	Cantidad de personas capacitadas en riesgo de desastres que aprobaron satisfactoriamente un simulacro (a), entre el total de la población (b), multiplicado por 100	Anual

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2014)

De acuerdo con el CONEVAL, los indicadores se caracterizan por ser:

- Claros (despejan dudas de lo que se quiere medir).
- Relevantes (están directamente vinculados con el objetivo).
- Adecuados (son apropiados para describir los logros del objetivo).
- Económicos (los beneficios son mayores a los costos de obtener la información).
- Monitoreables (el método de cálculo es claro y se puede verificar la información).
- De aporte marginal (proporciona información adicional que no ha sido considerada por otros indicadores para un mismo objetivo) (CONEVAL, 2014)

Se debe elaborar el número de indicadores necesarios tomando en cuenta la alineación de los objetivos con los ODS y los impactos directos e indirectos que se podrían lograr potencialmente. La complejidad de los indicadores dependerá del nivel de detalles de la información deseada; pero es

Recomendaciones:

Evitar duplicar la medición, es preferible usar la información para mejorar las estrategias, líneas de acción y proyectos para atender estos retos, cuyos impactos se reflejarán en las mediciones realizadas posteriormente por estas instituciones.

necesario establecer un buen parámetro a partir de las atribuciones municipales y las metas vinculadas con los ODS.

Existen organizaciones gubernamentales que han desarrollado indicadores para medir situaciones en el orden de gobierno municipal, como el CONEVAL que mide la incidencia de la pobreza multidimensional, y el CONAPO que mide el grado de marginación.

CUADRO 12

HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE INDICADORES

Se pueden encontrar herramientas para el diseño y elaboración de indicadores en:

- *La Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible, de la CEPAL.*
 - *La Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, de la SHCP.*
 - *El Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México del CONEVAL.*
- Es posible tomar como referencia los Indicadores por cobertura geográfica, sistematizados por el INEGI y desagregados por municipio para cada entidad federativa, así como el Marco de indicadores mundiales para los ODS y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

3.5.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A partir del diseño de la batería de indicadores, ahora se cuenta con información para dar seguimiento puntual al avance en la implementación de los proyectos y del cumplimiento de los objetivos establecidos. Como vimos anteriormente, si bien es importante conocer el progreso de los proyectos, en este apartado la prioridad será establecer los instrumentos para revisar el nivel de cumplimiento del PMD y su impacto en los objetivos planteados.

El seguimiento consistente de los indicadores tendrá como finalidad realizar un análisis de los resultados obtenidos en cada proyecto y/o acción implementada. Dicho análisis permitirá evaluar las políticas públicas efectuadas y retroalimentar el

proceso de la toma de decisiones, así como fortalecer las que están obteniendo mejores resultados y rediseñar las que no estén funcionando.

El monitoreo y evaluación de los indicadores estratégicos es el más importante y trascendental durante la gestión gubernamental. Este ejercicio podrá brindar información sobre si las estrategias y acciones están dando cumplimiento a los objetivos, así como el grado de impacto en estos. De ahí que en el PMD se establezca el área y los funcionarios responsables de ese seguimiento, los procedimientos para realizarlo, los tiempos previstos para analizar la información y la forma en que se presentarán los resultados de la evaluación.

Recomendaciones:

- Integrar un equipo técnico que trabaje directamente en el diseño de indicadores, defina la metodología y lleve a cabo las evaluaciones. Es deseable que estas actividades sean delegadas a una regiduría.
- Definir los procedimientos a seguir para la obtención y procesamiento de la información, y la autoridad suficiente para recolectar la información necesaria en otras dependencias o direcciones dentro del ayuntamiento.
- Establecer criterios para la integración y presen-

tación de la información, procurando mantener un estilo y coherencia para facilitar su comparación y seguimiento a lo largo del tiempo.

- Definir los tiempos para la recopilación y muestra de la información.
- Elaborar informes anualmente y al término de la gestión de resultados. En estos se requiere incluir una evaluación global de los alcances de la ejecución de los proyectos establecidos en el PMD o que, por situaciones extraordinarias, no estuviesen contemplados.

CUADRO 13

HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Una herramienta de apoyo para el seguimiento y evaluación puede ser:

- *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, PNUD.*

3.6. COMPONENTES Y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIOS

Existen una serie de componentes complementarios que podrían contribuir para mejorar el proceso de planeación municipal. A continuación, presentamos algunas de estas herramientas.

3.6.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

La Matriz de Consistencia (MC) de Planeación Municipal es una herramienta que permite organizar los objetivos en orden de prioridad, y resume todos los planteamientos del PMD, relacionados principalmente con la implementación de las acciones. Este instrumento brindará una mejor visualización del Plan y su alineación con la Agenda 2030, identificando sus elementos y el nivel de indicadores, por lo que también facilitará su seguimiento y la evaluación de proyectos.

Para elaborarla, primero habrá que identificar cuáles son los proyectos correspondientes a las obras priorizadas en el Consejo de Desarrollo Municipal, realizables durante el periodo de gobierno municipal. Como cada proyecto corresponde a una línea de acción, estrategia y objetivo, será sencillo completar la Matriz de Consistencia.

CUADRO 14

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE CONSISTENCIA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL

EJE	TEMA/ PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	PROYECTO	ODS/META	META PROGRAMADA	NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIARIAS	INDICADOR	COSTO ESTIMADO	FUENTE DE FINANCIA- MIENTO	PERIODO DE EJECUCIÓN
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

- El Eje (1), Tema/problema general (2), Objetivo (3), Estrategia (4) y Línea de acción (5) se transcriben tal y como están en el PMD.
- El Problema identificado (6) debe escribirse como una síntesis del problema desarrollado en el diagnóstico que el proyecto atenderá.
- El Proyecto (7) es el primer elemento de la Matriz, y se transcribe tal y como está en el PMD.
- En ODS (8) debe anotarse cómo el proyecto tendrá impactos positivos a nivel de metas.
- La Meta programada (9) debe describir la cuantificación de la obra a ejecutar (en cantidad de obra, metros lineales o cuadrados, sistema, aulas, vivienda, etc.).
- En el Número de personas beneficiarias (10) es necesario anotar cuántas personas se beneficiarán directamente de la obra y cuántas son beneficiarias

de manera indirecta por vivir en la zona de impacto beneficiándose ocasionalmente.

- El Indicador (11) debe transcribirse tal y como está en el PMD.
- El Costo estimado (12) es una aproximación de la cantidad de recursos destinados para la realización y ejecución del proyecto.
- En la Fuente de financiamiento (13) debe especificarse si el Proyecto será financiado con ingresos recaudados por el municipio, por los recursos de alguno de los Fondos (como el FAIS) o con recursos extraordinarios a través de la coinversión del gobierno estatal o federal.
- En el Periodo de ejecución (14) debe anotarse el año en cual se llevará a cabo el Proyecto; si será una ejecución multianual, deberá colocarse el periodo.

Fuente: Elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020)

3.6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN, EVIDENCIAS Y ANEXOS

Al finalizar el PMD se recomienda incluir las fuentes de información utilizadas para su elaboración. Estas pueden ser documentos académicos, revistas, libros y publicaciones consultados, así como planes de desarrollo anteriores o de otros órdenes de gobierno.

De igual manera, se recomienda contar con las evidencias derivadas de los procesos participativos, así como registros de las visitas realizadas a los distintos lugares donde se llevaron a cabo los ejercicios participativos. Lo anterior es importante ya que mostrará con sustento técnico que el documento (PMD) fue elaborado con base en información de primera mano y que responde a las necesidades de las personas.

También es recomendable elaborar un breve reporte sobre el proceso participativo y de la elaboración del documento, describiendo la cantidad de reuniones sostenidas (lugares y fechas), así como la cantidad de personas que participaron y sus características (sector, organización, características o grupo).³

Toda la información o documentación que no sea sustantiva del PMD, pero relevante para compren-

der su contenido, podrá ir también como anexos. Entre estos sobresalen datos de la región, el estado o el país que contribuyan a contextualizar la información, contenida en mapas, tablas, gráficas u otras representaciones de datos.

3.6.3. MENSAJE PRESIDENCIAL

Aunque el mensaje del presidente municipal es el primer elemento del PMD, se sugiere elaborarlo hasta el final de todo el proceso. Este es un espacio para que la/el titular del gobierno comunique de manera clara y precisa la visión de desarrollo para los próximos años en el municipio.

Es necesario que el mensaje sea claro, sencillo, incluyente y que exprese el proyecto de gobierno por implementar. Aquí se escriben los principios y valores que guiarán a la administración pública municipal y a las y los servidores públicos durante todo el periodo de gobierno.

³. Dicha información tendrá que ir respaldada por listas de asistencia, actas y/o minutas de trabajo de las sesiones.

Recomendaciones para escribir el mensaje:

- Confirmar el compromiso político para promover el desarrollo sostenible y cumplir con la Agenda 2030.
- Exponer las principales demandas ciudadanas y los desafíos a los que se enfrenta el municipio.
- Presentar las principales aspiraciones en materia de desarrollo sostenible y las medidas prioritarias para conseguirlas.
- Explicar cuáles serán los tipos de acciones a realizarse, así como los grupos de población que serán atendidos con prioridad y por qué se les asigna esa importancia.
- Enfatizar la relevancia de una planeación municipal del desarrollo basada en la participación de la ciudadanía, pues así se refleja que no es un plan elaborado sin consulta y que, además, tendrá alcances más allá del periodo actual de gobierno.
- Invitar a la ciudadanía a participar en acciones que contribuyan al desarrollo sostenible.

3.6.4. MISIÓN Y VISIÓN

La misión es la principal razón para ser de la administración pública municipal. En este apartado se sugiere manifestar el quehacer institucional, así como los bienes y servicios brindados, y qué debe cumplirse.

La misión es la guía que permitirá a cada Ayuntamiento orientar su actividad a objetivos definidos de acuerdo con su contexto social, económico, territorial y cultural (COPLADEM, 2021).

Preguntas guía para redactar la misión:

- ¿Qué hace el gobierno municipal?
- ¿Para quién trabaja?
- ¿Qué problemáticas se pretende resolver?
- ¿Qué se compromete a resolver mediante sus acciones?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cuáles son sus valores y convicciones?

Por otra parte, la visión manifiesta, de manera concisa, la realidad esperada del municipio, así como la

expectativa planteada y deseada para la localidad. En este sentido, la visión corresponde al futuro deseado del gobierno. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la organización, representa los valores con los cuales se fundamentará la acción pública.

Preguntas guía para redactar la visión:

- ¿Hacia dónde debe dirigirse la administración pública municipal?
- ¿Cuál es la imagen deseada del Municipio?
- ¿Cómo se ve el municipio en el futuro?
- ¿Cómo se quiere ver la problemática o problemáticas a resolver en un horizonte de largo plazo?
- ¿Qué valores distinguirán al municipio en la solución de esas problemáticas?

3.7. ¿QUIÉN HACE QUÉ?

Hasta el momento ya se revisaron los principales componentes del PMD y sus características, ahora toca identificar ¿quién hace qué y cuándo? A continuación, se presentan algunas sugerencias de actividades, actores y procedimientos para formular el PMD.

CUADRO 15

¿QUIÉN HACE QUÉ EN LA PLANEACIÓN MUNICIPAL?

<p>¿QUIÉN HACE EL PMD?</p>	<p>¿Quién hace el PMD El Ayuntamiento tiene la atribución y obligación de diseñar el PMD. Es habitual formar comités o comisiones especializadas en planeación para su elaboración, así como de personas expertas en planeación estratégica para cumplir con esta responsabilidad.</p>
<p>¿QUIÉNES PUEDEN PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PMD?</p>	<p>Todas las personas del municipio pueden participar en la elaboración del PMD. Se recomienda que la ciudadanía participe a lo largo de todo el proceso, desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados.</p>
<p>¿CUÁNDO SE TIENE QUE ELABORAR EL PMD?</p>	<p>Existen diferentes temporalidades que varían entre entidad y entidad; sin embargo, normalmente se elabora en los primeros 3 meses después de haber iniciado su periodo de gobierno o en otros casos, hasta los primeros 6 meses de acuerdo con su <i>Ley de Planeación Estatal</i>.</p>
<p>UNA VEZ ELABORADO EL PMD ¿QUÉ DEBE HACERSE?</p>	<p>Es importante que el Comité especializado o la entidad pública correspondiente analice el PMD y emita observaciones. Una vez atendidas estas recomendaciones, el/la presidente/a municipal lo presenta al Ayuntamiento para su aprobación.</p>
<p>¿CÓMO SE APRUEBA UN PMD?</p>	<p>La aprobación del PMD se realiza mediante una sesión de Cabildo. Para aprobarlo, se requiere de la mayoría calificada, es decir, de dos terceras partes de los regidores.</p>
<p>UNA VEZ APROBADO EL PMD, ¿QUÉ SE DEBE HACER?</p>	<p>El/la presidente/a municipal tiene que iniciar el trámite de revisión ante la dependencia estatal encargada de llevar la planeación en la entidad para su validación. El PMD será validado y registrado una vez que cumpla con los lineamientos establecidos en la entidad.</p>
<p>¿HAY OTRO TRÁMITE DESPUÉS DE OBTENER EL REGISTRO?</p>	<p>Sí. El PMD debe ser promulgado y publicado en la gaceta municipal o en el periódico oficial del gobierno del estado.</p>

Fuente: elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020)

Las recomendaciones anteriores pueden variar en cada entidad federativa, por lo que sugerimos revisar la Ley de Planeación estatal correspondiente, así como la ley orgánica municipal para precisar procedimientos, elementos y requisitos específicos que aplican para tu municipio y asegurarte que la legislación se cumpla cabalmente.

CUADRO 16

AUTORIDADES MUNICIPALES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL

AYUNTAMIENTO	Es el Órgano de Gobierno del Municipio. Está integrado por concejales, que son las personas que ocupan el cargo de la presidencia, la(s) sindicatura(s) y las regidurías municipales.
CABILDO	Es la forma de reunión del Ayuntamiento donde se resuelven, de manera colegiada, los asuntos relativos al ejercicio de sus atribuciones de gobierno, políticas y administrativas.
PRESIDENTE(A) MUNICIPAL	<i>Es la/el representante político y responsable directo de la administración pública municipal, se encarga de velar por la correcta implementación de las disposiciones del Ayuntamiento.</i>
SÍNDICO(A)	Es la/el representante jurídico del municipio y es responsable de vigilar la debida administración del erario y el patrimonio municipal.
REGIDOR(A)	Tienen facultades de inspección y vigilancia en las materias a su cargo, y pueden ejercitar funciones ejecutivas cuando actúen como cuerpo colegiado en las sesiones del Cabildo.

Fuente: elaboración propia con base en la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2020)

4. COMENTARIOS FINALES

Como se mencionó previamente, el contenido de esta guía pretende conducir las acciones durante el proceso de elaboración del instrumento de planeación municipal. Por lo tanto, los componentes, procedimientos, sugerencias y recomendaciones emitidas podrán ser incorporadas de manera total o parcial en el respectivo PMD. Lo anterior en función de las capacidades, recursos y prioridades de cada municipio en México.

BIBLIOGRAFÍA

Carrera, A., y Martínez, M. (2018). *Componentes básicos para la planeación del desarrollo municipal en el marco de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. IHAEM.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo Instrumentos principales de programas para el monitoreo sociales de México*.

Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal [COPLADEM]. (2021). *Manual para la Elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal 2022 – 2024*. Toluca: Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). La planificación orientada a resultados. En *Gestión de gobiernos subnacionales para resultados*.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ]. (2020). *Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030*.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] y Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *Guía Metodológica. Planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (21 de octubre de 2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2019). *El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos en México*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). *Guía para el diseño, monitoreo y evaluabilidad de programas sociales con el enfoque de la Agenda 2030 en el Estado de Yucatán*.

Sachs, J. (2014). *La era del desarrollo sostenible*. Deusto: Barcelona.

Sustainable Development Solutions Network [SDNS]. (2015). *Getting Started with the Sustainable Development Goals. A Guide for Stakeholders*.



 **KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG**



El presente documento busca guiar el proceso de elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo en México para la integración de los principios de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), suscritos por los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en septiembre de 2015.

La elaboración de este proyecto fue posible gracias a la colaboración estratégica entre la Fundación Konrad Adenauer (KAS) y el Mtro. José Miguel Echave Bastidas, consultor especializado en el diseño de políticas públicas, alineadas a la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

