

Bajo la coordinación de la Oficina de la Presidencia de la República (OPR), el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), y el proyecto “Iniciativa Agenda 2030” de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, el consultor externo de la GIZ, José Miguel Echave Bastidas, desarrolló los contenidos de la presente guía.

El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones de la GIZ.

#### Por encargo del

Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

#### Diseño editorial

Uli Stehlik | Mexikuli Design  
[www.mexikuli.com](http://www.mexikuli.com)

Ciudad de México, octubre 2020.

# Índice

Acrónimos y abreviaturas	7
Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030	8
<b>Sección 1. Los municipios y la planeación del desarrollo sostenible</b>	<b>9</b>
1.1 ¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?	11
1.1.1 ¿Por qué son importantes los municipios de México para alcanzar el desarrollo sostenible?	13
1.1.2 ¿Por qué es importante la planeación municipal?	14
1.2 Los municipios en México	16
1.2.1 Los retos de México en materia de la Agenda 2030	16
1.2.2 Vínculo de las atribuciones municipales a los 17 ODS	17
1.2.3 Recursos de los que disponen los municipios y su vinculación con el desarrollo sostenible	23
1.3 La planeación municipal orientada por los ODS	27
1.3.1 Ventajas de incorporar los ODS en el proceso de planeación	28
1.3.2 ¿Quién hace qué?	29
1.3.3 Planeación participativa	31
1.3.3.1 Las personas que participarán	32
1.3.3.2 Los mecanismos y espacios de participación	33
1.3.3.3 Los tiempos en que se realizará el proceso de participación	33
1.3.3.4 Los temas por discutir	34
1.3.3.5 Las herramientas para identificar y organizar la información	35
1.4 Mecanismos de gobernanza de la Agenda 2030 en el ámbito local	38
1.4.1 Arquitectura institucional para la Agenda 2030	38
1.4.2 ¿Qué es un OSI y por qué es relevante para los municipios?	40
1.4.3 ¿Cómo se puede instaurar un OSI en el municipio?	41
<b>Sección 2. Contenidos del Plan Municipal de Desarrollo Sostenible</b>	<b>44</b>
2.1 Diagnóstico general	47
2.1.1 Contexto municipal	47
2.1.2 Diagnóstico multidimensional	48
2.1.3 Identificación y análisis de problemas del municipio	50
2.2 Ejes generales	52
2.2.1 Ejes temáticos y ejes transversales con el enfoque de la Agenda 2030	52
2.3 Objetivos específicos	56
2.3.1 Construir el futuro deseado: definición de objetivos y prioridades alineados con la Agenda 2030	56

---

2.4 Estrategias	59
2.4.1 Diseñar el camino: formulación de estrategias orientadas por los ODS	59
2.4.2 Acciones para transformar nuestro municipio y nuestro mundo	63
2.4.3 Proyectos	64
2.5 Indicadores y metas	70
2.5.1 Diseño de indicadores con componentes de los ODS	70
2.5.2 Seguimiento y evaluación del cumplimiento del PMD y su impacto en los ODS	74
2.6 Elementos complementarios	77
2.6.1 Matriz de Consistencia de Planeación Municipal	77
2.6.2 Fuentes, evidencias de participación ciudadana y anexos	79
2.6.3 Mensaje presidencial, misión y visión	80
2.6.3.1 Mensaje presidencial	80
2.6.3.2 Misión	81
2.6.3.3 Visión	81
Glosario	83
Referencias	84

---

# Acrónimos y abreviaturas

Agenda 2030	<i>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</i>
CDM	<i>Consejo de Desarrollo Municipal</i>
CENAPRED	<i>Centro Nacional de Prevención de Desastres</i>
CEPAL	<i>Comisión Económica para América Latina y el Caribe</i>
CONAGO	<i>Conferencia Nacional de Gobernadores</i>
CONAPO	<i>Consejo Nacional de Población</i>
CONEVAL	<i>Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social</i>
CPEUM	<i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>
CTEODS	<i>Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>
FAIS	<i>Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social</i>
FFM	<i>Fondo de Fomento Municipal</i>
FGP	<i>Fondo General de Participaciones</i>
FODA	<i>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>
FORTAMUN	<i>Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios</i>
INAFED	<i>Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal</i>
INEGI	<i>Instituto Nacional de Estadística y Geografía</i>
LCF	<i>Ley de Coordinación Fiscal</i>
ODM	<i>Objetivos de Desarrollo del Milenio</i>
ODS	<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>
ONU	<i>Organización de las Naciones Unidas</i>
OSI	<i>Órgano de Seguimiento e Implementación para la Agenda 2030</i>
PbR	<i>Presupuesto basado en Resultados</i>
PED	<i>Plan Estatal de Desarrollo</i>
PMD	<i>Plan Municipal de Desarrollo</i>
PND	<i>Plan Nacional de Desarrollo</i>
PNUD	<i>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</i>

# Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030

Esta guía fue diseñada para que los gobiernos municipales puedan elaborar los **Planes Municipales de Desarrollo (PMD)** de forma más fácil, a través de un proceso participativo y con un enfoque de desarrollo sostenible. También permitirá orientar la ejecución y evaluación de sus acciones de gobierno y contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y de las metas enmarcadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para así generar condiciones de bienestar y desarrollo en las personas y en sus comunidades.

Este documento se divide en dos secciones:

- ▶ **Sección 1. Los municipios y la planeación del desarrollo sostenible**
- ▶ **Sección 2. Contenidos del Plan Municipal de Desarrollo Sostenible**



Esperamos que al dirigir la acción pública municipal hacia el desarrollo sostenible –tal como se propone en esta guía–, podamos 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.



# Sección

Los municipios y la planeación  
del desarrollo sostenible

# 1

# Sección 1

## Los municipios y la planeación del desarrollo sostenible

### Síntesis de la Sección 1:

<p>¿Por qué implementar la Agenda 2030 en el ámbito municipal?</p> <p>► Ver más en la <b>sección 1.1</b></p>	<p>Permite identificar los problemas prioritarios y plantear objetivos que orienten las soluciones en beneficio de las personas y de su bienestar.</p>
<p>¿Qué retos enfrentan los municipios de México en materia de la Agenda 2030?</p> <p>► Ver más en la <b>sección 1.2</b></p>	<p>Son de tres tipos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultado directo del diseño institucional</li> <li>2. Por sus limitadas capacidades y recursos técnicos, humanos y financieros</li> <li>3. Efectos adversos debido al cambio climático</li> </ol>
<p>¿En qué consiste la planeación municipal orientada por los ODS?</p> <p>► Ver más en la <b>sección 1.3</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca promover la participación y el conocimiento de todos los actores</li> <li>2. Construye una agenda local basada en las necesidades específicas de la población</li> <li>3. Planifica la implementación con base en objetivos a corto, mediano y largo plazo</li> <li>4. Monitorea y evalúa las acciones</li> </ol>
<p>¿Cuáles son los mecanismos de gobernanza de la Agenda 2030 en el ámbito local?</p> <p>► Ver más en la <b>sección 1.4</b></p>	<p>Enfoque multi-actor en el cual participa el ejecutivo federal junto con los distintos ámbitos de gobierno, la sociedad civil y el sector privado en el marco del Consejo Nacional de la Agenda 2030.</p> <p>A nivel subnacional, los órganos de seguimiento e implementación (OSIs) son los encargados de llevar a cabo la implementación.</p>

## 1.1 ¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

En septiembre de 2015, los 193 Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptaron una nueva agenda global, conformada por 17 ODS y 169 metas específicas para su medición y monitoreo. Los ODS reemplazan a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y están pensados para cumplirse hacia el año 2030, por lo que en su conjunto se conocen como la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**.

La Agenda 2030 marca una ambiciosa hoja de ruta que busca, entre otras cosas, erradicar todas las formas de pobreza en el mundo, combatir las desigualdades, crear sociedades pacíficas e inclusivas, proteger la vida y los ecosistemas naturales, y abordar de manera urgente los efectos del **cambio climático**. En este sentido, hace un llamado de acción a favor de la humanidad, la prosperidad y el planeta bajo los principios rectores de universalidad, integralidad, inclusión y cooperación entre múltiples actores, con el fin de que para el año 2030 nadie se quede atrás.



Los 17 ODS y las 169 metas comprometen a los países a trabajar desde una mirada integral e indivisible del desarrollo sostenible en tres dimensiones: social, económica y ambiental. Dicha visión implica la cooperación y el esfuerzo entre personas, y promueve modelos de responsabilidad compartida entre los diversos actores en todas las naciones del mundo.

Entre las aspiraciones centrales de la Agenda 2030 están el respeto a los derechos humanos y a la igualdad de oportunidades. Por ello, se enfoca en las necesidades de las personas y comunidades más vulnerables, reconociendo los efectos diferenciados y desproporcionados a los que están sujetas.



Para alcanzar los objetivos planteados en la Agenda 2030 es imprescindible que se implemente a nivel local, ya que los gobiernos de este orden tienen una función estratégica y catalizadora para la materialización de las agendas de desarrollo al traducir los objetivos y las metas globales en acciones locales.

01

## Cuadro 1. Sitios con información sobre la Agenda 2030.

Puedes encontrar documentos sobre la Agenda 2030 en los siguientes sitios:

- Sitio oficial de la [Agenda 2030](#).
- [Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).
- Resolución de la Asamblea General de la ONU: [“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”](#).
- [Marco de indicadores mundiales de la Agenda 2030](#).
- [Sitio oficial del Gobierno de México para la Agenda 2030](#).
- [Sitio oficial de la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la CONAGO](#).

### 1.1.1 ¿Por qué son importantes los municipios de México para alcanzar el desarrollo sostenible?

La Agenda 2030 presenta una perspectiva integral y multidimensional para enfrentar mejor los desafíos en los municipios. Al ser la unidad territorial básica y conocer las necesidades más inmediatas de la población, los municipios son clave para poder cumplir con la Agenda 2030 y ofrecer mejores soluciones a los problemas a partir de sus competencias y atribuciones.

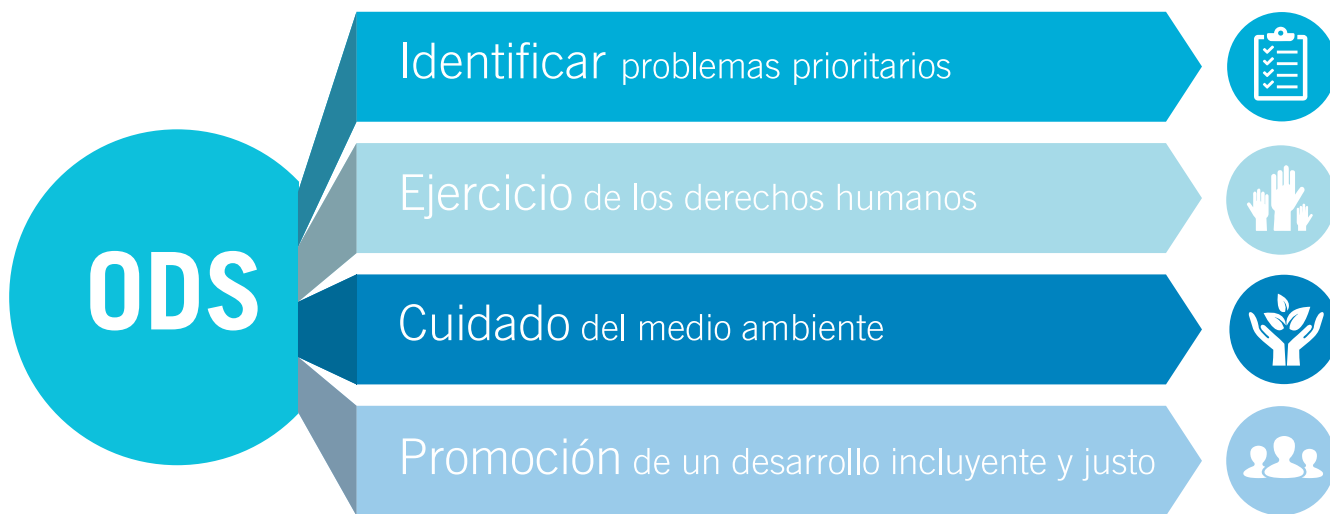
Las autoridades locales tienen la responsabilidad y oportunidad de implementar esta agenda global en sus territorios a través de políticas públicas en áreas prioritarias para el desarrollo de las personas y sus comunidades, como lo son: el acceso a agua potable y saneamiento, transporte público de calidad, vivienda adecuada, alumbrado público, regulación del uso del suelo y protección de los ecosistemas en el territorio, así como al impulsar el trabajo y el crecimiento económico local.

Así, los municipios cobran una gran relevancia para emprender una serie de soluciones gracias a la acción cercana del gobierno municipal, la sociedad civil y todos los actores que intervienen en el territorio.

Cada uno de los 17 ODS y sus respectivas metas son herramientas útiles que los municipios pueden usar para identificar necesidades y orientar acciones bajo una mirada integral y prospectiva hacia el desarrollo sostenible. Además, ofrecen un lenguaje común para trabajar con distintos actores de la sociedad y permiten dirigir recursos humanos, técnicos y financieros para ejecutar proyectos de desarrollo en los diferentes contextos de los municipios.

Los ODS permiten identificar los principales problemas y plantear objetivos que orienten las soluciones en beneficio de las personas y de su bienestar, del ejercicio de los derechos humanos, del cuidado del medio ambiente, así como de la promoción del desarrollo económico incluyente y justo. La integralidad de los ODS hace que pensemos en soluciones que tengan múltiples impactos y que catalicen las sinergias, fortaleciendo el trabajo de las autoridades municipales.





## ¿Para qué sirven los ODS?



### 1.1.2 ¿Por qué es importante la planeación municipal?

La planeación municipal es una de las características principales de un buen gobierno. Más que una formalidad con la cual se debe cumplir, es el hilo rector de trabajo del gobierno municipal. Al planear podemos tomar mejores decisiones, más informadas y de manera organizada para lograr una gestión pública exitosa y eficiente. Así, los recursos se administran mejor, se previenen riesgos, se evitan gastos innecesarios y hay mayor claridad al momento de ejecutar las acciones públicas.

Asimismo, la planeación para el desarrollo es un mecanismo que:

-  Genera eficiencia.
-  Coordina los esfuerzos sociales.
-  Orienta la gestión pública con base en información y evidencia técnica.
-  Vincula las necesidades, aspiraciones y potencialidades distintivas del territorio para definir las rutas hacia la prosperidad y el bienestar de la población.

Al integrar la Agenda 2030 en la planeación municipal abrimos las puertas para tener una visión clara hacia un futuro mejor. También nos permite establecer metas y acciones a corto y mediano plazo que contribuyan al cumplimiento de objetivos a largo plazo, como los son los 17 ODS.

En este sentido, nos permitirá diseñar y ejecutar acciones que atiendan mejor los problemas de pobreza, desigualdad y deterioro del medio ambiente, así como los retos para alcanzar la paz y seguridad que afectan a las personas y sus comunidades.

Para facilitar su implementación en la planeación municipal, esta Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030 ofrece orientaciones prácticas para lograr el mejor desempeño posible de las políticas públicas municipales, a la luz de los principios rectores de la Agenda 2030.



## Elaboración de planes y programas municipales de desarrollo urbano

Es importante recalcar que esta guía no pretende superponerse a los lineamientos para la elaboración de planes y programas municipales de desarrollo urbano presentados por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDATU). Más bien, debe ser considerada como un elemento adicional que ayude a los municipios a crear planes de desarrollo más robustos y con un enfoque transversal de sostenibilidad.

Si bien, los principios de planeación presentados por SEDATU retoman varios elementos de desarrollo sostenible (Poner en el centro a la persona, Equidad, Ciudad compacta, Densidad y usos mixtos, Ciudades sustentables y resilientes, e Inclusión urbana), el considerar lo expuesto en la presente guía nos permitirá tener planes de desarrollo que integren los principios de la Agenda 2030 durante todo el ciclo de la planeación.

## 1.2 Los municipios en México

El municipio libre es la base de la división territorial, de organización política y administrativa de los estados de la federación, conforme a las bases del *Artículo 115°* de la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)**. Dicho de otra manera, los municipios son la célula política y administrativa de México, ya que cada uno cuenta con un gobierno o ayuntamiento para desempeñar sus competencias establecidas en la **CPEUM**, la **Constitución Estatal Local** y las leyes que de ellas emanen.

Actualmente, en el país existen 2,465 municipios<sup>1</sup>. Oaxaca es la entidad federativa que más municipios tiene, con un total de 570, mientras que los estados de Baja California<sup>2</sup> y Baja California Sur son los que menos poseen, con solo 5 municipios cada uno. El municipio con mayor extensión territorial es el de Ensenada, en Baja California, con 51,952.3 km<sup>2</sup>; y el más poblado es el de Ecatepec, en el Estado de México, con una población de 1,677,678 habitantes<sup>3</sup>.

### 1.2.1 Los retos de México en materia de la Agenda 2030

Los municipios en México enfrentan una diversidad de desafíos en torno a la consecución del desarrollo sostenible. Muchos de estos son resultado directo del diseño institucional bajo el cual fue concebido este ámbito de gobierno, mientras que otros están vinculados a las limitadas capacidades y recursos técnicos, humanos y financieros de los que dispone el Gobierno.

<sup>1</sup> Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas, Estatales, Municipales y Localidades 2019, del INEGI.

<sup>2</sup> Catálogo de Áreas Geoestadísticas del INEGI.

<sup>3</sup> Encuesta Intercensal 2015 del INEGI.



Por una parte, los municipios enfrentan el reto de lograr materializar proyectos de gran envergadura durante el corto tiempo de sus administraciones –con una duración de 1 a 3 años–, aunque con la posibilidad de reelección. Aunado a ello, los recursos financieros de los que disponen son limitados pues su capacidad de recaudación es débil, y su dependencia de las transferencias federales reduce su autonomía fiscal en el ejercicio y la disposición de los recursos.

Por otra parte, la creciente urbanización que han experimentado muchos de los municipios del país –a un ritmo exponencial sin precedente alguno–, supone un reto mayúsculo para una planeación y ordenamiento integral del territorio y de sus ecosistemas, así como la provisión de servicios básicos para satisfacer la creciente demanda de la población. Esta situación se torna aún más compleja si se consideran los efectos adversos del cambio climático, tales como los desastres naturales y los fenómenos hidrometeorológicos, los cuales suponen una amenaza directa no solo para el bienestar de la población, sino también para el desempeño de la economía y la preservación del medio ambiente.

Estos son solo algunos desafíos a los que se enfrentan los municipios en México, pero cada uno de ellos está relacionado, en mayor o menor medida, a los 17 ODS.

No obstante, estos retos no se deben asumir de forma fragmentada, realizando acciones específicas para atender cada uno desde sus respectivos sectores, sino que se deben buscar soluciones más integrales y robustas que articulen la suma de esfuerzos mediante esquemas de colaboración intersectorial, a la luz de un enfoque de sostenibilidad.

Aunque la clasificación es útil para identificar las particularidades de cada problema, estos deben de afrontarse de manera sistémica.

Es por ello que los desafíos que enfrentan los municipios para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, así como para promover el crecimiento de la economía local y proteger los ecosistemas y la biodiversidad del territorio nacional, pueden estar guiados por el plan de acción que plantea la Agenda 2030 a través de sus principios rectores, los 17 ODS y sus 169 metas. Asimismo, la participación de cada individuo es fundamental para proteger el lugar donde vivimos y asegurar que haya un futuro más prometedor.

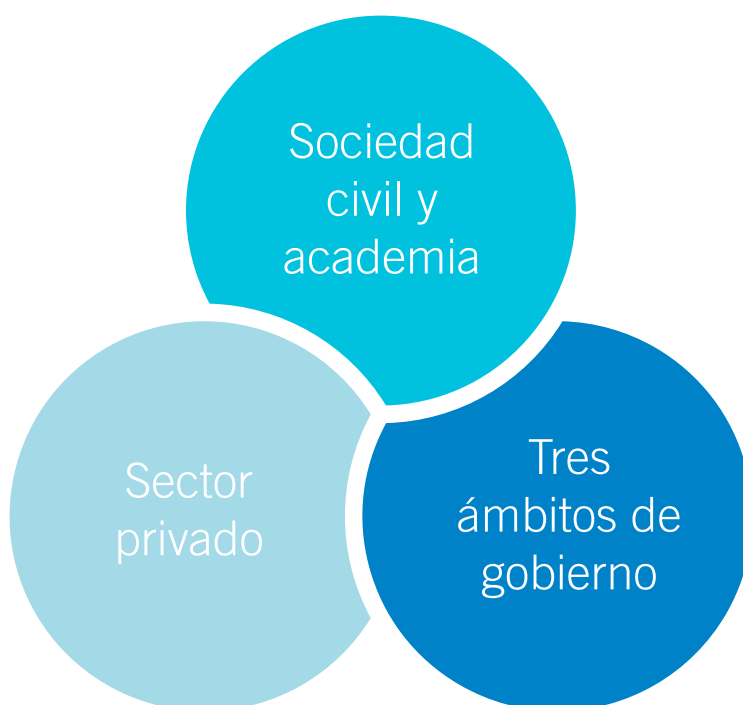
## 1.2.2 Vínculo de las atribuciones municipales a los 17 ODS

Ante la compleja labor de localizar<sup>4</sup> la Agenda 2030, es importante identificar la incidencia de las atribuciones y competencias constitucionales de los municipios en los 17 ODS y sus respectivas metas. Recordemos que las atribuciones y funciones sustantivas –depositadas en el marco legal de aplicación general vigente en el país– indican a los actores gubernamentales las herramientas institucionales con las que cuentan para alcanzar el desarrollo social, económico y ambiental.

<sup>4</sup> Se entiende por “localizar” al proceso de tomar en cuenta el contexto subnacional en el cumplimiento de los ODS con miras hacia el año 2030.

En este sentido, el marco jurídico vinculado con la materialización de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS funge como una caja de herramientas con la que los gobiernos locales se nutren de recursos legales para el ejercicio de la gestión gubernamental, la planeación, y la implementación de programas y políticas públicas articuladas que impacten positivamente en el bienestar de todas y todos los mexicanos.

Si bien alcanzar el desarrollo sostenible es una labor que demanda la participación coordinada de los tres ámbitos de gobierno en colaboración con otros sectores relevantes de la sociedad –tales como la academia, la sociedad civil y el sector privado–, el rol de los municipios cobra especial relevancia en el logro de la Agenda 2030, debido a que sus atribuciones están directamente relacionadas con la regulación del uso del suelo y la administración del territorio y sus reservas, así como la provisión de servicios básicos para la ciudadanía. Estos, a su vez, los vemos reflejados en diversos objetivos y metas de la Agenda bajo un enfoque de derechos y en consonancia con el principio de “*No dejar a nadie atrás*”.



Partiendo del *Artículo 115°* de la **CPEUM**, en donde se enuncian las atribuciones de las que goza el orden de gobierno municipal, el siguiente análisis nos muestra que las atribuciones y funciones sustantivas de las administraciones públicas municipales en México tienen un potencial transformador, ya que se relacionan con el cumplimiento de los ODS y sus metas. Por ello y para fines del presente documento, el criterio mediante el cual se considera que hay un vínculo entre las facultades municipales y los ODS deriva directamente del cumplimiento de alguna de sus metas. Este análisis está estructurado en torno a los 17 ODS y sus respectivas metas frente a las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental), junto con una cuarta dimensión que aborda temas de igualdad sustantiva.

Ahora bien, es importante señalar que los vínculos pueden ser mucho más amplios si se contempla la correlación e incidencia indirecta que existe entre las atribuciones municipales y otras metas de los ODS. Además, el análisis en cuestión solo toma en cuenta las atribuciones y funciones sustantivas de los municipios, dejando fuera aquellas en las que existe una relación con la federación o el estado, por lo que esta matriz no pretende agotar las infinitas posibilidades de vínculos con los ODS.

## Principales funciones de los municipios

1. Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;

2. Alumbrado público;

3. Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;

4. Mercados y centrales de abasto;

5. Panteones;

6. Rastro;

7. Calles, parques y jardines y su equipamiento; y

8. Seguridad pública, policía preventiva municipal y tránsito.

En resumen, buscamos identificar la correlación directa que existe entre los mandatos municipales y los ODS y sus metas, para así resaltar la importancia que tienen las autoridades de este ámbito de gobierno en el logro de un modelo de desarrollo sostenible que esté en favor de las personas, la paz, el planeta, la prosperidad y las alianzas.

01

Tabla 1a. Vínculo de las atribuciones municipales sustantivas a los 17 ODS.

Atribuciones municipales sustantivas Art. 115	Objetivos de Desarrollo Sostenible																
	Desarrollo Social				Desarrollo Económico				Desarrollo Ambiental				Igualdad				
	1	2	3	6	16	4	8	9	12	7	11	13	14	15	5	10	17
Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales.				●	●			●				●	●	●			●
				6.6	16.b			8.4				12.2	11.3	11.6	14.1		15.1
											12.4	11.7	11.7	14.2	15.2		17.14
												13.1	14.5	15.4		17.17	
												13.2	14.c	15.4			
Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 6	ODS 16	ODS 4	ODS 8	ODS 9	ODS 12	ODS 7	ODS 11	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 5	ODS 10	ODS 17
Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales.	●			●	●			●				●	●				●
	1.5			6.6	16.b			8.4				11.3	11.4	11.5	15.1		17.14
											12.2	13.1	15.2			17.17	
											12.4	11.a	15.4				
											11.b	13.2	15.9				
Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana.	●			●	●			●				●		●	●	●	●
	1.4			6.6	16.b			8.4				11.3		15.1	5.1	10.2	17.14
																	17.17
Otorgar licencias y permisos para construcciones.	●			●	●			●				●		●			●
	1.5			6.6	16.b			8.4	9.1	12.2		11.3		14.2	15.1		17.14
														14.5	15.4		17.17
Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia.				●	●			●				●	●	●			●
				6.6	16.b			8.4				11.3	11.4	14.1	15.1		17.14
											12.2	11.6	14.2	15.2		17.17	
											12.4	11.7	14.5	15.4			
												11.a	13.1	14.c	15.9		
												11.b	13.2	14.c			
Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial.			●		●			●				●	●				●
			3.6					9.1				11.2	13.1				17.14
			3.9					9.4				11.6	13.2				17.17
								9.a				11.b					
Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.				●	●			●				●	●	●			●
				6.6	16.b			8.4				11.3	11.4	14.1	15.1		17.14
											12.2	11.6	14.2	15.2		17.17	
											12.4	11.7	14.5	15.4			
												13.1	14.c	15.9			
												11.b	13.2	14.c			

**Simbología**

- Vínculo directo con una(s) meta(s) de los ODS.
  - Vínculo directo de carácter transversal con los ODS.
- 1.4 Meta impactada del “ODS 1 – Fin de la pobreza” (meta 1.4) – “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación”.

Fuente: Elaboración propia de José Miguel Echave Bastidas

01

Tabla 1b. Vínculo de las atribuciones municipales sustantivas a los 17 ODS.

Atribuciones municipales sustantivas	Objetivos de Desarrollo Sostenible																
	Desarrollo Social				Desarrollo Económico				Desarrollo Ambiental				Igualdad				
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	1	2	3	6	16	4	8	9	12	7	11	13	14	15	5	10	17
Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales.	●		●	●	●		●	●	●		●	●	●	●		●	●
	1.4		3.3	6.1 6.2 6.3	16.b		8.4	9.1 9.4 9.a	12.2 12.4 12.5		11.3 11.6 11.b	13.2	14.1	15.1 15.2 15.4		10.2	17.14 17.17
Alumbrado público.	●				●			●		●	●					●	●
	1.4				16.b			9.1 9.4 9.a		7.1 7.2 7.3 7.b	11.1 11.b	13.2				10.2	17.14 17.17
Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.	●		●	●	●		●	●	●		●	●				●	●
	1.4		3.9	6.3	16.b		8.4	9.1 9.4 9.a	12.4 12.5		11.1 11.6 11.b	13.2	14.1			10.2	17.14 17.17
Mercados y centrales de abasto.	●	●			●		●	●	●		●		●			●	●
	1.4	2.c			16.b		8.3 8.8 8.9 8.10	9.1 9.3 9.4 9.a	12.3 12.5 12.6		11.1		14.b			10.1 10.2	17.14 17.17
Panteones.	●				●						●					●	●
	1.4				16.b						11.1					10.2	17.14 17.17
Rastro.	●	●			●		●	●	●		●					●	●
	1.4	2.4			16.b		8.3 8.8	9.4 9.a	12.3 12.4 12.5		11.1					10.2	17.14 17.17
Calles, parques y jardines y su equipamiento.	●				●			●	●	●	●					●	●
	1.4				16.b			9.1	12.2	7.1 7.2	11.1 11.7					10.2	17.14 17.17
Seguridad pública (en los términos del artículo 21 de la CPEUM), policía preventiva municipal y tránsito.	●				●		●				●				●	●	●
	1.4				16.1 16.3 16.10		8.8				11.1 11.2				5.2	10.2	17.14 17.17
Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.					●												●
					16.b												17.14 17.17
Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 6	ODS 16	ODS 4	ODS 8	ODS 9	ODS 12	ODS 7	ODS 11	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 5	ODS 10	ODS 17

**Simbología**

- Vínculo directo con una(s) meta(s) de los ODS.
  - Vínculo directo de carácter transversal con los ODS.
- 1.4 Meta impactada del “ODS 1 – Fin de la pobreza” (meta 1.4) – “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación”.

Fuente: Elaboración propia de José Miguel Echave Bastidas

Si bien, el “*ODS 11 – Ciudades y Comunidades Sostenibles*” ha sido reconocido mundialmente como el objetivo de la Agenda 2030 que es, en esencia, de competencia local, la matriz refleja que las atribuciones de los municipios en México tienen una incidencia directa en muchos otros ODS.

Como se mencionó antes, esto se debe a la vinculación que hay con la provisión de servicios básicos, así como la administración y gestión del territorio y de sus ecosistemas. Lo anterior lo podemos ver en diversos ODS, tales como el “*ODS 1 – Fin de la pobreza*”; el “*ODS 6 – Agua limpia y saneamiento*”; el “*ODS 7 – Energía asequible y no contaminante*”; el “*ODS 12 – Producción y consumo responsable*”; el “*ODS 14 – Vida submarina*”; y el “*ODS 15 – Vida y ecosistemas terrestres*”. Es así como las facultades municipales dotan a este ámbito de gobierno de una inmensa gama de posibilidades para incidir de manera transversal y directa en el logro del desarrollo sostenible.



Las atribuciones para la planeación que se establecen en el *Artículo 115°* de la *CPEUM* no solo brindan al municipio la posibilidad de articular su visión de desarrollo con el plano regional y el nacional desde una mirada conjunta, sino que también inciden en la puesta en marcha de procesos participativos y de gobernanza multisectorial en torno al diseño de la hoja de ruta hacia el desarrollo. Esto lo vemos reflejado en los vínculos señalados con tachuelas de **color verde** en la → [Tabla 1](#), los cuales son de carácter transversal al permitir que las autoridades municipales incidan en cuantos ODS deseen integrar en el proceso de planeación al desarrollo, ya sea de manera directa e indirecta.

Es así como una planeación del desarrollo integral, incluyente y prospectiva –a la luz de los vínculos existentes con los ODS– permite una mayor coherencia en la formulación e implementación de las políticas públicas locales, así como la posibilidad de potencializar sus efectos bajo una perspectiva basada en la indivisibilidad de lo social, lo económico y lo ambiental.

Ello se observa en los vínculos identificados con tachuelas de color amarillo en la → [Tabla 1](#), en cuyo caso es posible multiplicar los impactos entre diversas metas de los ODS bajo un enfoque de sostenibilidad.

Todo lo anterior tiene a su vez una incidencia directa en las metas 16.b, 17.14 y 17.17, que promueven la formulación y aplicación de leyes y políticas no discriminatorias a favor del desarrollo sostenible, la coherencia en las políticas públicas, y la construcción de alianzas en las esferas pública, pública-privada y de la sociedad civil, respectivamente.

### 1.2.3 Recursos de los que disponen los municipios y su vinculación con el desarrollo sostenible

Para poder cumplir con las facultades que la CPEUM le otorga al orden municipal, los ayuntamientos cuentan con recursos públicos provenientes de dos fuentes principales. Por un lado, disponen de ingresos ordinarios vinculados a sus potestades tributarias locales; es decir, aquellos recursos que recaudan mediante el cobro de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria (ej. el impuesto predial), así como del cobro de derechos, productos y aprovechamientos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo. Por el otro, los municipios reciben recursos mediante las transferencias federales que proceden del Pacto Fiscal Federal, mismo que forma parte de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) en México.



Dichas transferencias son los recursos que la federación asigna mediante el concepto de “Participaciones” (recursos no etiquetados) y “Aportaciones” (recursos etiquetados), las cuales son distribuidas a las entidades federativas –y, en consecuencia, a los municipios– con base en las fórmulas y criterios estipulados en la LCF.

En otras palabras, se trata de transferencias de recursos públicos del orden gubernamental central hacia los gobiernos subnacionales, las cuales pueden ser de uso libre (no condicionadas) o de uso restringido para fines específicos de acuerdo con lo que estipula la Ley (condicionadas). Las transferencias federales les permiten a los gobiernos estatales y municipales financiar ciertos programas o funciones que no podrían llevar a cabo con sus propios recursos, eliminando la brecha entre los ingresos propios de los gobiernos subnacionales y las necesidades de gasto.

02

## Cuadro 2. ¿Qué son las Participaciones y Aportaciones?

### Participaciones (Ramo 28):

- Son recursos asignados a los municipios y son de libre disposición (no etiquetados). Se calculan con base en una fórmula que toma en cuenta, entre otras cosas, el tamaño de la población y el crecimiento de la recaudación local respecto a años anteriores.

### Participaciones (Ramo 28):

- Son recursos etiquetados para fines específicos que se asignan con base en una fórmula que toma en cuenta rezagos y necesidades en materia de desarrollo social (salud, educación, infraestructura, entre otros).

La fórmula que determina cuántos fondos debe recibir el municipio por concepto de transferencias federales (Participaciones y Aportaciones) se puede encontrar en la [Ley de Coordinación Fiscal](#).

Por su monto, las Participaciones y Aportaciones federales constituyen las transferencias más importantes del Gobierno Federal a los gobiernos subnacionales. En el ámbito municipal, los dos esquemas de recursos etiquetados (Aportaciones) más importantes que reciben los municipios son el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) y el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN). En lo que respecta a los esquemas de recursos no etiquetados (Participaciones), los que tienen mayor relevancia en los municipios son el Fondo General de Participaciones (FGP) y el Fondo de Fomento Municipal (FFM).

Para el año 2018, las transferencias federales representaron el 72.1% de los ingresos municipales en el país (→ ver [Tabla 2](#)), lo que denota una fuerte dependencia de las finanzas públicas locales de los recursos provenientes de la federación, así como una autonomía fiscal limitada en el ejercicio de los recursos. Esto constituye un gran obstáculo para el desarrollo institucional de los municipios y, en consecuencia, para su autonomía como orden de gobierno.



02

Tabla 2. Fuentes de ingresos de los municipios en México en 2018

Concepto	Todos los municipios (excl. CDMX)
Ingresos (pesos mexicanos, 2018)	425,815,690,213
<b>Ingresos propios</b>	<b>23.38%</b>
Impuestos	14.01%
Contribuciones de mejoras	0.15%
Derechos	6.15%
Productos	1.09%
Aprovechamientos	1.98%
<b>Transferencias</b>	<b>72.1%</b>
Participaciones federales	38.35%
Aportaciones federales y estatales	33.75%
<b>Otros ingresos</b>	<b>0.47%</b>
<b>Financiamiento</b>	<b>4.01%</b>

Además de la alta dependencia a los recursos transferidos por la federación, los municipios también enfrentan obstáculos importantes en materia de rendición de cuentas, transparencia y calidad del gasto en el ejercicio de dichos recursos, lo cual impacta negativamente en la consecución de los objetivos de desarrollo que subyacen al diseño de las transferencias federales.

De ahí que el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los municipios, particularmente en el ámbito fiscal, sea de gran importancia. Solo al fortalecer las capacidades recaudatorias se podrá tener sostenibilidad financiera y mayor autonomía fiscal, pudiendo así cumplir cabalmente con las atribuciones que la CPEUM le otorga al municipio de manera más eficiente e integral, multiplicando los impactos de las políticas públicas locales en el cumplimiento de los ODS, e incidiendo en el desarrollo regional desde este ámbito.

Para lograr que el impacto de los recursos públicos de los que disponen los municipios pueda multiplicarse en otros beneficios, es importante impulsar una buena programación y ejecución de los recursos con miras a evitar su subejercicio. De igual forma, se debe buscar la eficiencia y calidad del gasto en programas y proyectos públicos que sean de carácter sostenible, tomando en cuenta la integralidad de las dimensiones del desarrollo sostenible.

Por ejemplo, se puede desarrollar infraestructura de agua potable que disminuya la pobreza y las desigualdades, y que además:

- Incluya elementos de protección de los ecosistemas y cuerpos de agua para asegurar la disponibilidad y el acceso efectivo a este recurso, desde una perspectiva de justicia intergeneracional.
- Considere en su diseño factores de riesgo y resiliencia que eviten su afectación o destrucción a causa de desastres naturales y fenómenos hidrometeorológicos, como huracanes, inundaciones o temblores.
- Fomente la celebración de acuerdos con otros municipios y comunidades para evitar conflictos que puedan generar cortes en el servicio, al tiempo que promueva esquemas de gobernanza intergubernamentales para una gestión del agua más eficiente.
- Cuente con esquemas de administración y financiamiento para generar ingresos propios que contribuyan a mantener y mejorar el sistema, así como al fortalecimiento de la autonomía fiscal de los municipios.

Pensar de manera integral en los impactos que pueden generar las decisiones del gobierno municipal en los distintos ODS permitirá no solo atender las demandas prioritarias del municipio y su población, sino también alcanzar otros beneficios ambientales, sociales y económicos, así como fomentar buenas relaciones con diversos actores del municipio que contribuyan a la paz y la gobernanza del mismo.

## 1.3 La planeación municipal orientada por los ODS

La planeación para el desarrollo permite tomar mejores decisiones de gobierno con base en información y evidencia técnica. Durante el proceso de planeación se elaboran diagnósticos en donde las personas identifican los problemas que les afectan y proponen estrategias para solucionarlos. Asimismo, facilita la orientación en la toma de decisiones en asuntos prioritarios, contribuye a determinar los tiempos para realizar las acciones, fomenta la administración eficiente de los recursos públicos, y distribuye las responsabilidades entre las dependencias y los funcionarios públicos que integran el Ayuntamiento.

La elaboración de un PMD tiene una base legal, establecida en la CPEUM, así como en la Ley de Planeación Federal y las leyes estatales locales de planeación. Estos ordenamientos jurídicos determinan la importancia, el alcance y la obligatoriedad que tiene el Ayuntamiento de llevar a cabo la planeación al desarrollo.

03

### Cuadro 3. Fundamento legal de la planeación.

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

Consulta las páginas nacional y estatal de la Cámara de Diputados para saber más sobre las [leyes federales](#) y estatales aplicables.

Cabe señalar que en el caso de la Ley de Planeación Federal, a partir de la reforma de febrero de 2018, la Agenda 2030 adquirió un carácter vinculante puesto que en el *Artículo 5° Transitorio* de dicha ley se reconoce que la Administración Pública Federal correspondiente a los periodos 2018-2024 y 2024-2030 podrá considerar en su contenido estrategias para lograr los ODS y sus metas. Asimismo, señala que, para efectos de lo anterior, las propuestas emanadas del Consejo Nacional de la Agenda 2030 podrán ser integradas en el marco de los planes de desarrollo<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Véase: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lplan/LPlan\\_ref09\\_16feb18.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lplan/LPlan_ref09_16feb18.pdf).

Partiendo de este marco normativo en el que se contempla a la Agenda 2030 como una brújula para fortalecer los procesos de planeación nacional, algunas entidades federativas han comenzado a plantear rutas para replicar este ejercicio e integrar el enfoque de sostenibilidad en sus marcos normativos de planeación estatal. De ahí que la incorporación de este enfoque en la planeación municipal cobra especial relevancia para lograr la transversalidad del desarrollo sostenible en la planeación de los tres órdenes de gobierno.

La presente guía contiene información que ayudará a las autoridades municipales a cumplir con los requisitos establecidos en dicho marco jurídico y, a su vez, a incorporar el enfoque de sostenibilidad.

04

#### Cuadro 4. Localización de los ODS en la planeación subnacional de México.

Si quieres algunos ejemplos para localizar los ODS, puedes consultar los siguientes recursos:

- [Plan Municipal de Desarrollo Sostenible, San Pedro Pochutla 2019-2021.](#)
- [Plan Municipal de Desarrollo, Celaya 2018-2040.](#)

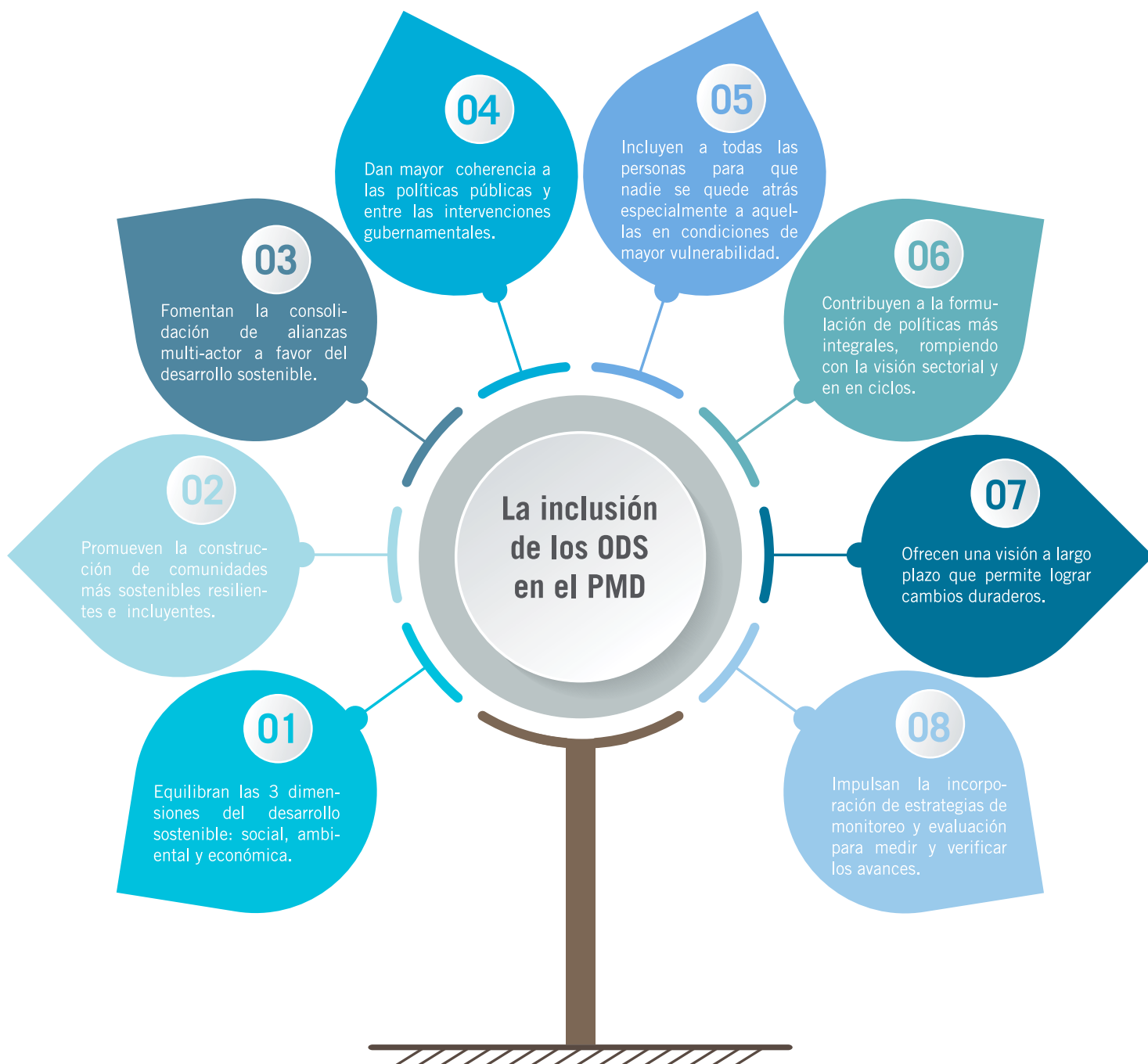
Documentos relevantes:

- [Localización de la Agenda 2030 en México.](#)

### 1.3.1 Ventajas de incorporar los ODS en el proceso de planeación

Una de las prioridades para alcanzar los objetivos planteados en la Agenda 2030 es lograr su “localización” en el terreno local. Como ya vimos, los gobiernos municipales tienen una función catalizadora para implementar y materializar las agendas globales de desarrollo en el ámbito local al tener una cercanía estratégica ante los principales desafíos que se enfrentan en la actualidad.

La inclusión de los ODS en el PMD permitirá guiar las acciones y decisiones del municipio para ejercer un buen gobierno. Para ello es importante adaptar, implementar y monitorear los ODS desde las capacidades y particularidades del contexto municipal.



### 1.3.2 ¿Quién hace qué?

Hasta el momento ya revisamos algunos pasos del proceso de planeación y la importancia de adoptar la Agenda 2030 mediante un Acuerdo de Cabildo. Pero, ¿quién hace qué y cuándo? A continuación te lo explicamos.

05

## Cuadro 5. ¿Quién hace qué en el proceso de planeación municipal?

¿Quién hace el PMD?	El <b>Ayuntamiento</b> tiene la atribución y obligación de formular el PMD. Es común que se formen Comités o Comisiones especializadas en planeación para su integración, y que se cuente con personas expertas en el tema para cumplir con las funciones.
¿Quiénes pueden participar en la elaboración del PMD?	<b>Todas las personas</b> del municipio pueden participar en la elaboración del PMD. Se recomienda involucrar a la ciudadanía en todo el proceso, desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados.
¿Cuándo se tiene que elaborar el PMD?	Los tiempos suelen variar de estado a estado, pero normalmente se realiza en los primeros 3 meses, una vez iniciado su periodo de gobierno o, en otros casos, hasta los primeros 6 meses conforme a su Ley de Planeación Estatal.
Una vez elaborado el PMD, ¿qué hay que hacer?	Es importante que el Comité especializado o la entidad municipal correspondiente analice el PMD y haga las observaciones pertinentes. Una vez atendidas estas recomendaciones, <b>la presidenta o presidente municipal lo presentará al Ayuntamiento para su aprobación.</b>
¿Cómo se aprueba un PMD?	La aprobación del PMD se realiza <b>mediante una sesión de Cabildo</b> . Para aprobarlo se requiere del voto <b>de la mayoría calificada</b> , es decir, de dos terceras partes de los regidores.
Una vez aprobado el PMD, ¿qué hay que hacer?	La presidenta o presidente municipal tiene que iniciar el trámite de <b>revisión</b> ante la dependencia estatal encargada de llevar la planeación para su <b>validación</b> . El PMD será validado y registrado una vez que cumpla con los lineamientos establecidos en la entidad.
¿Hay otro trámite después de obtener el registro?	Sí. <b>El PMD debe ser promulgado y publicado</b> en la gaceta municipal o en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado.

Recuerda revisar la *Ley de Planeación estatal* y la *Ley Orgánica* de tu municipio para conocer los elementos, requisitos y procedimientos particulares que aplican para tu municipio, y así asegurarte de que cumpla con la legislación estatal en la materia.

06

## Cuadro 6. ¿Quiénes son las autoridades municipales?

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, tanto políticas como administrativas.
Presidenta(e) municipal	Es la persona representante política y responsable directa de la administración pública municipal; se encarga de velar por la correcta ejecución de las disposiciones del Ayuntamiento.
Síndico(a)	Es la persona representante jurídica del municipio y es responsable de vigilar la debida administración del erario y el patrimonio municipal.
Regidor(a)	Tiene facultad de inspeccionar y vigilar las materias a su cargo, y puede ejercitar funciones ejecutivas cuando actúe como cuerpo colegiado en las sesiones del Cabildo.

### 1.3.3 Planeación participativa

Hasta ahora, hemos insistido en la importancia de la planeación participativa, es decir, aquella que involucra a la ciudadanía en el proceso. Quienes habitan el municipio cuentan con información diversa y valiosa que permitirá mejorar los diagnósticos, priorizar los problemas que obstaculizan el desarrollo humano y dar paso al ejercicio pleno de los derechos humanos; asimismo, pueden brindar alternativas para solucionar los retos. Aquí se realiza el primer paso que hemos revisado anteriormente, relativo a promover el conocimiento de la Agenda 2030 y la participación ciudadana.

Para llevar a cabo las actividades de planeación participativa se necesita haber designado a las personas responsables de formular y coordinar el PMD, ya sean todos los miembros del Ayuntamiento, algunos de sus miembros actuando como una Comisión o Comité, o incluso a través de la contratación de personas expertas bajo la supervisión y apoyo de las y los concejales.

Al definir las estrategias para la planeación participativa, tendrás que considerar al menos los siguientes aspectos:

- Las personas que participarán.
- Los mecanismos y espacios de participación.
- Los tiempos en que se realizará el proceso de participación.
- Los temas a discutir.
- Las herramientas para identificar y organizar la información.

### 1.3.3.1 Las personas que participarán

Aprovecha las formas de organización y consulta que ya existen en el municipio<sup>6</sup>. Si hay organizaciones de los sectores sociales, académicos y productivos, o si las personas se reúnen en asambleas, invítalas a participar en la formulación del PMD.

Si en el municipio se dificulta que todas las personas participen, lanza una convocatoria en la que se busque la participación de las personas<sup>7</sup> y los grupos organizados, de quienes puedan aportar la mejor información considerando distintos puntos de vista. Es importante asegurar la pluralidad, por lo que se debe fomentar la participación de:

- Personas de las distintas comunidades del municipio.
- Integrantes de organizaciones, comités o colectivos, autoridades comunitarias y agrarias (en donde existen).
- Representantes de pueblos indígenas.
- Representantes de grupos en situación de vulnerabilidad.
- Representantes de los distintos sectores productivos.
- Representantes de las escuelas y del sector salud, entre otros.

Si en el municipio hay universidades, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil y empresariales, también invítalos. **Si se toman las decisiones mediante asambleas, llama a una para que participen en la planeación y procura que sea plural y representativa, convocando a personas que podrían aportar información importante.** Es recomendable hacer una lista de las personas que participarán para tener un mejor registro de quiénes ya han sido invitados y quiénes faltan. También te será útil hacer las listas de asistencia para presentarlas como una prueba de la participación ciudadana en la formulación del PMD. Utiliza los medios acostumbrados más efectivos para difundir la convocatoria e invitar a las personas a participar, ya sea a través de la radio, el internet o los anuncios en las comunidades. En la medida de lo posible, extiende una invitación escrita.

<sup>6</sup> Un espacio ideal para abrir la participación de actores no-gubernamentales es en la integración de la OSI, pero eso lo veremos a detalle más adelante en el apartado 1.4.3.

<sup>7</sup> Entre las personas que participarán procura que exista igualdad de representación entre hombres y mujeres, así como entre los distintos grupos de edad.



### 1.3.3.2 Los mecanismos y espacios de participación

Fomenta el proceso de participación a través de las asambleas y reuniones que ya se realicen en el municipio; si aún no hay, puede ser una buena ocasión para incentivarlas. Fortalece estos procesos por medio de mecanismos que faciliten la participación, tales como:

- Reuniones informativas.
- Consultas y diálogos con la ciudadanía.
- Foros participativos.
- Reuniones ejecutivas con instituciones y organizaciones especializadas en ciertos temas.
- Mesas de trabajo para la construcción de proyectos.

Es muy recomendable que estos mecanismos se realicen también en las comunidades, barrios y colonias, y no solo en el centro o cabecera municipal, para facilitar que más personas participen desde los lugares donde habitan.

Un buen ejercicio complementario es el de llevar a cabo encuestas personalizadas o grupales en los domicilios de las personas, en los espacios educativos o en lugares donde se ofrecen servicios públicos (como los centros de salud) para promover la participación. En los municipios más urbanizados podrías también implementar consultas a través de una plataforma o aplicaciones digitales.

Para que la participación sea sustantiva, será importante que las personas estén informadas acerca de cuáles son los temas a discutir, el orden del día y las posibles alternativas de solución, así como de los contenidos de la Agenda 2030 y los ODS. Esto permitirá guiar mejor la discusión y tener información mucho más precisa<sup>8</sup>.

Con ese fin puedes generar materiales de comunicación sobre los temas a discutir –tales como trípticos o carteles– y distribuirlos entre la población, realizar un foro informativo previo a los procesos de participación, y/o difundir mensajes a través de la radio sobre los contenidos a tratar en las distintas lenguas que se hablen en el municipio.

### 1.3.3.3 Los tiempos en que se realizará el proceso de participación

Recuerda que tienes que presentar el PMD entre los primeros tres y seis meses del inicio de tu gestión, dependiendo de la entidad federativa en la que se encuentre tu municipio. Por ello, es importante que hagas un cronograma de actividades donde preveas las fechas en que llevarás a cabo los eventos de participación ciudadana.

Los primeros meses serán muy importantes para exponer los temas y obtener la información por parte de la ciudadanía. En los meses intermedios puedes obtener información complementaria o revisar temas prioritarios a mayor detalle. Los últimos meses los puedes utilizar para la revisión y aprobación del PMD.

<sup>8</sup> Es importante que la participación sea vasta e informada para generar información confiable y verídica, a fin de que se eviten simulaciones o errores.

	Primeros meses	Meses intermedios	Últimos meses
¿Qué hacer?	Exponer temas	Obtener información complementaria	Revisión de todo el documento
¿Para qué?	Obtener información por parte de la ciudadanía	Revisar temas prioritarios con mayor detalle	Obtener su aprobación

Elige los días de la semana en los que haya mayor probabilidad de que las personas participen. Puedes programar eventos que duren entre dos y cuatro horas, y realizar más de uno por día; incluso, algunos se pueden llevar a cabo al mismo tiempo. Lo importante es que las personas que participen tengan el tiempo suficiente para expresarse. Mantén una buena coordinación y comunicación con quienes realizarán el PMD para que estén con anticipación en los eventos y cumplan con los tiempos establecidos.

### 1.3.3.4 Los temas por discutir

Los temas que se aborden con la ciudadanía tendrán que corresponder a los problemas y retos que enfrenta el municipio. Estos proveerán la información para realizar los diagnósticos, analizar las causas de los problemas, y proponer los objetivos, estrategias y líneas de acción que forman parte de los ejes principales del PMD (mismos que se plantean más adelante); es decir, esta es la parte sustantiva del contenido del plan.

Para definir tales temas te puedes apoyar en los ODS y su correspondencia con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Será importante que las personas que participen cuenten con información sobre la Agenda 2030 y los ODS, al menos en sus dimensiones y principios fundamentales, para así facilitar la localización una vez que se procese la información.

Para ello, puedes iniciar los eventos de participación ciudadana con una introducción a la Agenda 2030 y te puedes apoyar en personas que conozcan el tema, como instituciones académicas o de gobierno (como la Secretaría de Desarrollo Social o la Secretaría de Planeación, entre otras dependencias). Asimismo, puedes difundir información de la Agenda 2030 adaptada al contexto de tu municipio a través de los medios de comunicación locales.

Antes de terminar el evento, destina un tiempo para discutir tópicos que tal vez no habías previsto. Es recomendable analizar todos los temas con cada grupo de participantes para obtener información y propuestas integrales, y después comparar los resultados obtenidos con los de otros grupos.

### 1.3.3.5 Las herramientas para identificar y organizar la información

Para determinar y organizar la información durante la participación, se debe realizar un análisis de brechas e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (esto último se conoce como **FODA**). Con estas dos herramientas permitirás que las personas identifiquen cuáles son los principales problemas y qué políticas faltan para atenderlos, cuál es el nivel de rezago, cuál es la distancia que hará falta recorrer para resolverlos, los elementos que obstaculizan y aquellos que contribuyen a una mejor y más rápida solución.

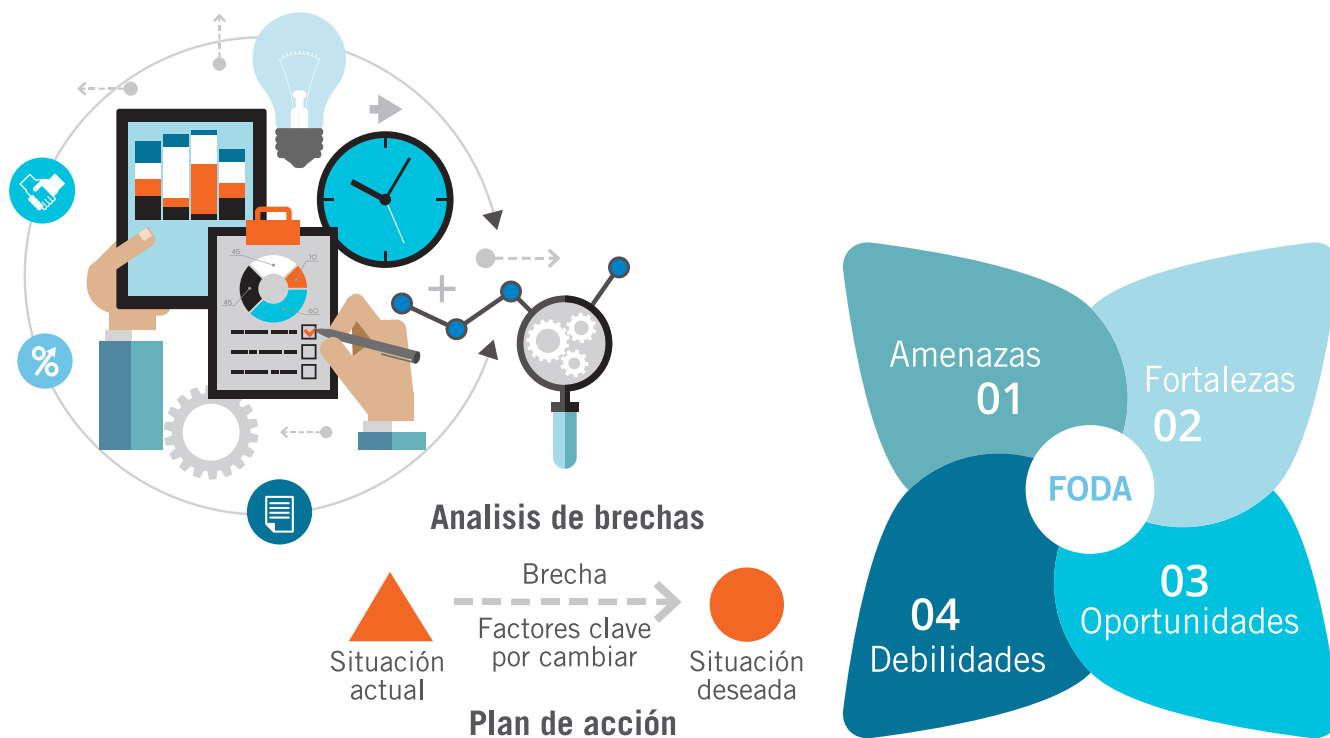
Esta tabla te puede guiar para la aplicación de un análisis de FODA:



Las brechas no solamente se refieren a temas, sino también a grupos de población. Es importante saber si existen brechas de género, edad, condición de discapacidad, asociadas a la pertenencia a un pueblo indígena o a una comunidad del municipio, pues esto permitirá formular soluciones multidimensionales. Además, así se toma en cuenta el principio de “No dejar a nadie atrás”.

Por ejemplo, el analfabetismo es una situación que se debe superar para acceder a una educación de calidad. En general, puede haber un porcentaje de la población que representa esa brecha, pero también puede identificarse que dicha población está conformada principalmente por mujeres adultas que hablan una lengua indígena y viven en una colonia o comunidad alejada. **Este ejemplo muestra que dentro de una brecha general del municipio, hay brechas que se intensifican y están asociadas a características diferenciadas de las personas, por lo que las alternativas de solución serán mejores si se consideran dichas características.**

Al hacer este tipo de análisis se podrá establecer el orden de prioridad de los problemas a atender, ya que se identificarán los temas donde las brechas son mayores. Posteriormente, las personas participantes pueden implementar un análisis de FODA para determinar cuáles son las herramientas y recursos con los que cuenta el municipio para disminuir estas brechas, así como los principales obstáculos que impiden superar esa condición.



Estos procesos de participación –sugeridos principalmente en los primeros meses– coinciden con la fecha en que se publican los montos del FAIS que recibirán los municipios en el año, así como con la priorización de obras, por lo que se puede implementar un ejercicio de [presupuestación participativa](#). Es una oportunidad para que las personas cuenten con mejor información para poder identificar los problemas más importantes, las obras y acciones prioritarias para solucionarlos, y los recursos con los que cuenta la hacienda o tesorería municipal.

## 07

## Cuadro 7. Síntesis del proceso de planeación participativa.

- Identifica a las personas que pueden participar en el proceso de planeación, asegurando que haya pluralidad en la representación.
- Haz un cronograma de las fechas en que tendrás que realizar los eventos de planeación participativa.
- Realiza la convocatoria a través de los medios más utilizados en el municipio (radio, internet o anuncios en la comunidad) e invita a las personas identificadas.
- Cuida que las condiciones del espacio en donde se llevarán a cabo los eventos de planeación participativa sean adecuadas (ej. que sea accesible para personas con discapacidad).
- Facilita a las personas participantes la información acerca del proceso de planeación, en especial los contenidos de la Agenda 2030 y los ODS.
- Junto con las personas participantes, identifica los temas más importantes para el municipio utilizando como orientación los tópicos del PED, el PND, la Agenda 2030 y los ODS.
- Con las personas participantes, implementa herramientas de análisis de brechas y de FODA para identificar y organizar la información de acuerdo con los temas prioritarios, sus alternativas de solución y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Recuerda que tener información y datos institucionales te facilitará el poder identificar y organizar los temas por importancia. Puedes fortalecer los procesos de participación implementando encuestas o consultas en línea para obtener más datos de la ciudadanía.
- Documenta todo el proceso de participación para que cuentes 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.
- Un ejemplo de procesos exitosos de participación es la elaboración de presupuestos participativos. En estos, la ciudadanía participa en la selección de obras y actividades prioritarias a realizar con una parte del presupuesto local. Si quieres saber más acerca de los presupuestos participativos puedes consultar:
  - La [Guía metodológica para la implementación de un Presupuesto Participativo](#).
  - La [Experiencia de la Ciudad de México](#).
  - La [Experiencia del municipio de Tlajomulco](#).

## 1.4 Mecanismos de gobernanza de la Agenda 2030 en el ámbito local

Para todos los gobiernos es importante poner por escrito las acciones planeadas y realizadas, pues es una evidencia de los compromisos que se asumieron y de los logros obtenidos durante su gestión. En este sentido y para formalizar el compromiso con el desarrollo municipal, es necesario amparar la Agenda 2030, los ODS y sus principios en documentos vinculantes, tales como un acta de Acuerdo de Cabildo, y hacerlo ante órganos municipales. Por ello, recomendamos la creación de un Órgano de Seguimiento e Instrumentación (OSI) que pueda fortalecer este compromiso y su implementación.

Si deseas saber cómo redactar el acuerdo que establece el compromiso del municipio con la Agenda 2030, la dependencia pública estatal encargada de llevar la planeación para el desarrollo en la entidad (Secretaría o Comité de Planeación) puede orientarte para formalizarlo mediante un acta.

Es importante ejercer un gobierno abierto, transparente y que mantenga informada a la población. La consulta y comunicación de los acuerdos a la ciudadanía pueden generar mayor respaldo y legitimidad de este tipo de decisiones que impactan a lo largo del tiempo.

Recuerda que todo aquello a lo que te comprometes durante tu gestión gubernamental debe ser puesto en marcha, con la finalidad de obtener resultados, alcanzar los objetivos y hacer cumplir los acuerdos.

### 1.4.1 Arquitectura institucional para la Agenda 2030

México cuenta con una arquitectura institucional sólida en torno a la Agenda 2030, la cual articula al Ejecutivo Federal con los distintos ámbitos de gobierno, la academia, la sociedad civil y el sector privado en el marco del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mismo que fue creado el 26 de abril de 2017 bajo el liderazgo de la Oficina de la Presidencia de la República. Se trata de una instancia multi-actor encargada de analizar la situación del país respecto a diversas temáticas de la Agenda 2030, identificar y proponer soluciones para los 17 ODS, y garantizar la coherencia y coordinación de los distintos esfuerzos para su puesta en marcha.

Derivado del trabajo de dicho Consejo Nacional y de sus respectivos Comités de Trabajo, los andamiajes institucionales en torno a la Agenda 2030 se han ido materializando y robusteciendo en los tres órdenes de gobierno –así como en otras esferas de la sociedad– a lo largo del país. Esto con el fin de contribuir a la consecución del desarrollo sostenible mediante la suma coordinada de esfuerzos multi-actor.

## De entre las múltiples instancias que se han conformado en el sector público para impulsar el logro de los ODS destacan las siguientes:

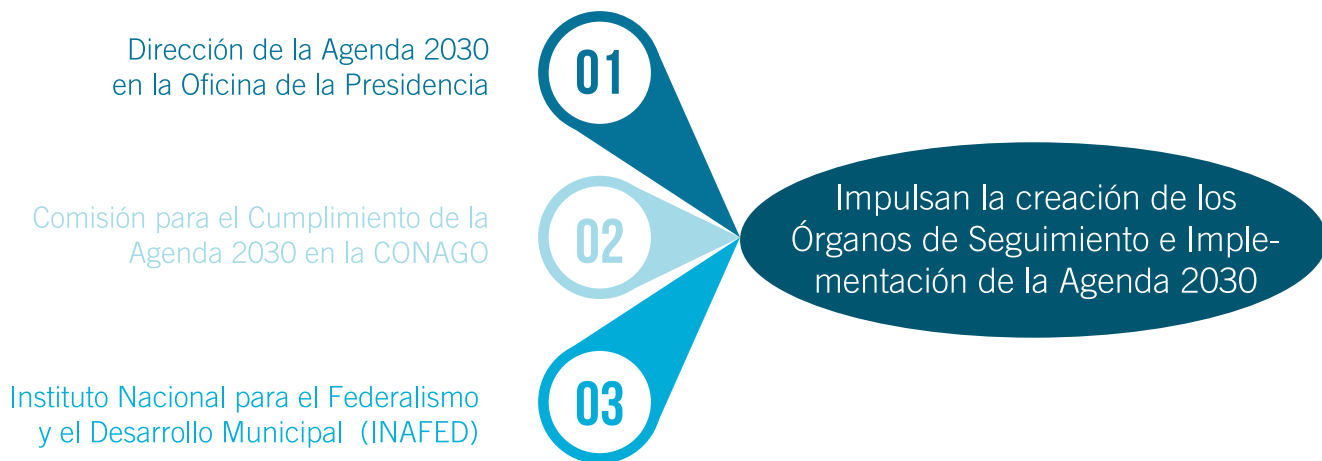
- El Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CTEODS).
- La Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 en la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO).
- El Grupo de Trabajo para el Seguimiento Legislativo de los ODS en el Senado de la República, el cual se elevó a rango de Comisión Especial en febrero de 2020.
- El Grupo de Trabajo para el Seguimiento a la Implementación de la Agenda 2030 en la Cámara de Diputados.

En este contexto, la institucionalidad de la Agenda 2030 ha tenido avances importantes, en especial en el ámbito subnacional. Las entidades federativas y los municipios del país han demostrado un gran compromiso para lograr que la Agenda 2030 sea una realidad, ya que su posición estratégica para hacer frente a los desafíos al desarrollo y su cercanía a la ciudadanía los posiciona como actores con un potencial determinante y transformador para alcanzar el desarrollo sostenible.

Como parte de los esfuerzos para impulsar la localización de la Agenda en el ámbito subnacional, la Dirección de la Agenda 2030 en la Oficina de la Presidencia, la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 en la CONAGO y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) han brindado un acompañamiento cercano a los estados y municipios para fortalecer sus capacidades institucionales en la materia y orientarlos en la creación de los llamados “Órganos de Seguimiento e Implementación para la Agenda 2030” (OSI), los cuales funcionan como mecanismos de gobernanza para atender la instrumentación de esta hoja de ruta en el contexto local<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Véase la Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 en México, disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx\\_VF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx_VF.pdf).

Actores que impulsan la localización de la Agenda 2030 en el ámbito subnacional:



A raíz del compromiso de los gobiernos subnacionales de adoptar la Agenda 2030 en sus territorios, hoy en día las 32 entidades federativas ya cuentan con un OSI, mientras que diversos municipios en el país han consolidado estos órganos para impulsar el logro de los ODS desde el ámbito local<sup>9</sup>.

### 1.4.2 ¿Qué es un OSI y por qué es relevante para los municipios?

¿Qué es un OSI?	¿Qué hace?	¿Por qué es relevante?
Es un órgano de seguimiento e implementación para el cumplimiento de la Agenda 2030.	Articula los esfuerzos y acompaña en la transversalización del enfoque de sostenibilidad en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas locales.	Facilita la vinculación integral de las atribuciones que constitucionalmente le competen al municipio.



De acuerdo con la definición señalada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su publicación titulada “Localización de la Agenda 2030 en México” (2019), los OSIs son los órganos encargados de realizar diagnósticos y coordinar las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030 en el ámbito local. Además, deben servir como instancia de vinculación entre los diferentes actores locales.

El rol del OSI radica entonces en la articulación de los esfuerzos en el territorio para implementar la Agenda 2030, así como en brindar acompañamiento en la transversalización del enfoque de sostenibilidad en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas locales. De ahí que este órgano tenga gran importancia para facilitar la vinculación integral de las atribuciones que constitucionalmente le competen al municipio (enunciadas en el *Artículo 115*), con la diversidad de ODS y principios rectores de la Agenda 2030, al tiempo que genera un entorno habilitador en la coordinación de los esfuerzos que se llevan a cabo desde otros sectores de la sociedad.

Como se señaló antes, las atribuciones y funciones sustantivas de las administraciones públicas municipales están directamente relacionadas con el cumplimiento de los ODS y sus metas al tratarse del ámbito de gobierno más cercano a los desafíos para el desarrollo. **No obstante, para lograr impulsar dicho potencial transformador al máximo resulta imprescindible contar con un mecanismo de gobernanza institucional como el OSI, que coadyuva en la traducción efectiva de la Agenda 2030 en resultados tangibles en el ámbito local con base en las atribuciones y recursos de los que dispone el municipio.**

Aunado a lo anterior, el OSI también permite articular los esfuerzos que se realizan a nivel local con los mecanismos de gobernanza para la Agenda 2030 de otros municipios y de otros ámbitos de gobierno (como lo es el federal mediante el Consejo Nacional para la Agenda 2030, así como el estatal a través de sus respectivos OSIs). Por ello, la adopción de un OSI puede ayudar al fortalecimiento de los lazos de coordinación intergubernamental, tanto horizontal como verticalmente.

### 1.4.3 ¿Cómo se puede instaurar un OSI en el municipio?

La decisión de instaurar un Órgano de Seguimiento e Implementación para la Agenda 2030 denota el compromiso y voluntad de los municipios por avanzar en el logro de los ODS y sus metas. Se trata de un paso fundamental para coordinar, estructurar y dotar de institucionalidad a los esfuerzos que realizan distintos actores en el territorio en pro del desarrollo sostenible.

#### Estructura e integrantes del OSI

Si bien cada OSI puede adoptar distintas formas y estructuras legales de acuerdo con las especificidades de la legislación, así como las capacidades, necesidades y prioridades de cada municipio, se recomienda que estos órganos tengan una vinculación formal con el Ayuntamiento u otros órganos de gobierno relevantes que incidan en su operatividad y funcionamiento efectivo. **Entre mayor sea el compromiso con los más altos niveles de gobierno, mayor será la capacidad de incidencia del OSI en el municipio.**

De igual forma, es esencial que los OSIs tengan una representación plural y multi-actor, que facilite el diálogo intersectorial y la vinculación de las diversas partes interesadas de la sociedad, a la luz de los principios de “*No dejar a nadie atrás*” y de “*Universalidad*”. La incorporación de actores no gubernamentales en el diseño institucional de los OSIs permite que dichos actores coadyuven en la transversalización del enfoque de sostenibilidad en la formulación e implementación de las políticas públicas locales, así como en su monitoreo y financiamiento. De ahí que se haya establecido como una buena práctica nacional la concesión del derecho de voz y voto a dichos actores no gubernamentales en el marco de los mecanismos de gobernanza para la Agenda 2030.

### Objetivo y funciones del OSI

Al igual que el diseño institucional del OSI, los objetivos y funciones de este mecanismo de gobernanza están sujetos a las consideraciones de cada municipio. En la mayoría de los casos, las funciones se encuentran consagradas en los decretos de creación de dichos órganos, los cuales se enfocan en actividades relacionadas con la coordinación institucional e intergubernamental para el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030.

#### Algunas de las funciones concretas que se podrían dar al OSI en el municipio son las siguientes:

- Realizar diagnósticos en el proceso de desarrollo de los PMD bajo un enfoque de sostenibilidad.
- Diseñar propuestas y soluciones innovadoras para la formulación de políticas públicas locales.
- Generar datos y dar seguimiento a los indicadores para monitorear el progreso respecto a los ODS.
- Orientar el diseño programático del presupuesto público con miras a cerrar brechas y a mejorar la calidad del gasto.
- Movilizar recursos alternativos para el financiamiento del desarrollo sostenible, así como para la sensibilización de la población.

Por todo ello, su integración en las bases del OSI es fundamental al momento de hacer el diseño institucional de dicho órgano.

08

## Cuadro 8. Elementos a tomar en cuenta para la creación de un OSI en el municipio.

Por recomendación de la Dirección de la Agenda 2030 en la Oficina de la Presidencia, se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos generales al momento de crear un OSI municipal.

### Aspectos en torno a su **diseño institucional**:

1. El diseño institucional del OSI debe permitir su perdurabilidad en el tiempo, a lo largo de distintas administraciones públicas.
2. Entre los integrantes del OSI se deben contemplar actores relevantes de los siguientes sectores:
  - Academia
  - Sociedad civil organizada
  - Sector privado

### Aspectos en torno al **proceso de creación**:

3. El municipio debe contar con un **decreto de creación** para el OSI, el cual debe ser publicado en un medio oficial del gobierno municipal.
4. Se debe llevar a cabo un **evento oficial de instalación** del OSI, en donde las autoridades del Ayuntamiento se pronuncien a favor de conducir sus acciones gubernamentales bajo los principios y objetivos de la Agenda 2030.
5. El municipio debe contar con un **acta de instalación** para el OSI, la cual debe ser publicada en un medio oficial.
6. El OSI debe contar con un **plan de trabajo anual** para orientar su quehacer mediante objetivos y metas concretas.

09

## Cuadro 9. Referencias para orientar la creación de un OSI.

Si en tu municipio existe interés por crear un OSI, te recomendamos consultar los siguientes documentos:

- [Decreto de creación](#) del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Guía sobre la [localización de la Agenda 2030](#) en México (PNUD).

# Sección

Contenidos del Plan Municipal  
de Desarrollo Sostenible

# 2

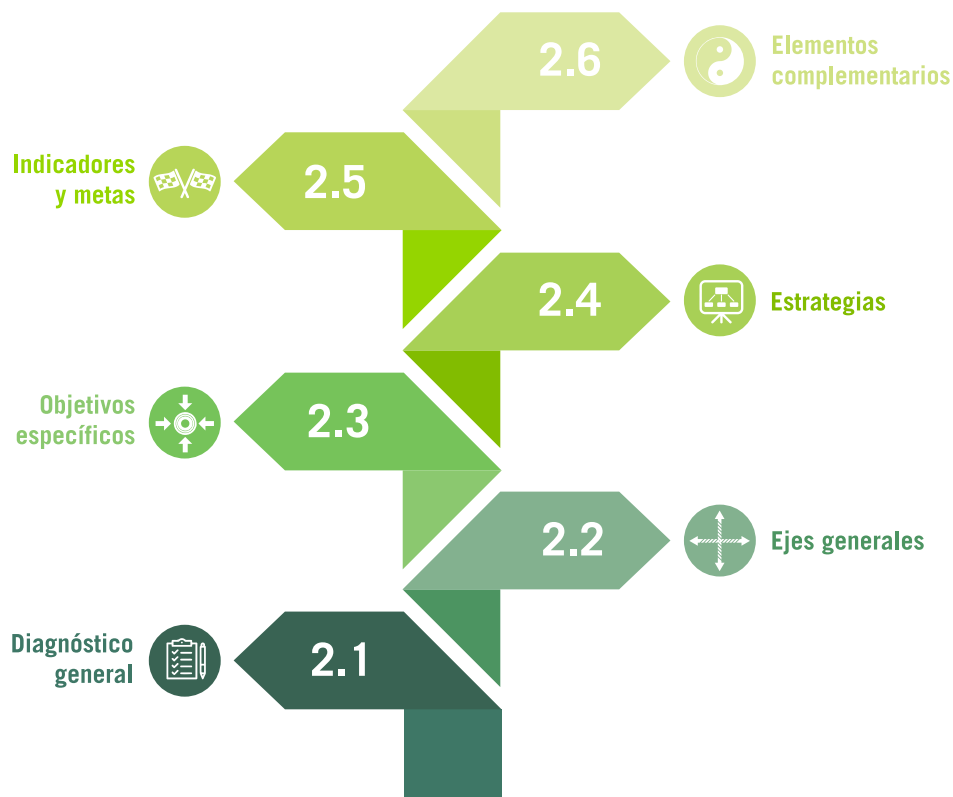
# Sección 2

## Contenidos del Plan Municipal de Desarrollo Sostenible

¡Comencemos a crear los contenidos del PMD! A continuación encontrarás una estructura básica y diversas recomendaciones sobre cómo implementar el proceso de planeación municipal, cómo localizar los ODS y cómo incluirlos en la elaboración del PMD con el enfoque de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Te recomendamos poner especial atención al momento de elaborar el diagnóstico multidimensional para plantear los objetivos, estrategias, acciones y proyectos prioritarios acordes al municipio, así como al trazar los indicadores que te permitirán dar un seguimiento de tu gobierno y realizar evaluaciones para saber si vas por el camino correcto.

Con base en la estructura establecida en la Legislación Federal, el PMD deberá contener los siguientes elementos:







## 2.1 Diagnóstico general

El diagnóstico general debe describir cuál es la situación actual de los principales temas que permitirán impulsar el desarrollo local desde una perspectiva a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr un buen diagnóstico se debe contar con información actualizada sobre las condiciones sociales del municipio, señalando en qué comunidades existen mayores brechas referentes al acceso universal a la salud, educación de calidad, vivienda adecuada, seguridad pública, desigualdad de ingresos, entre otros temas trascendentales.

### 2.1.1 Contexto municipal

Como mencionamos, para realizar un diagnóstico correcto es necesario utilizar la información disponible para describir cómo es el municipio. Puedes apoyarte en todos los documentos y datos relevantes y vigentes que tengas y que provengan de fuentes oficiales. También puede ser de utilidad la información de los PMD elaborados anteriormente en el municipio, siempre y cuando se hayan formulado con el enfoque de desarrollo sostenible.

Para planear con una visión de sostenibilidad es importante describir bien las características físicas y estructurales del municipio, ya que esto te ayudará a identificar los principales retos del municipio en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (social, ambiental y económica), así como en lo relativo a la paz, el Estado de Derecho y la capacidad institucional.

Asimismo, te sugerimos incluir mapas de micro y macro localización y otros instrumentos de estadística georreferenciada (ver → cuadro 10); estos te permitirán observar mejor el tipo de desafíos a los que se enfrenta cada comunidad. De igual forma, agrega datos relativos al entorno del municipio, en especial las características que se comparten con los municipios vecinos y que podrían ser útiles para llevar a cabo acciones coordinadas con ellos.

Agrega toda la información que poseas. Puedes incluir todo lo relacionado a proyectos de conservación y manejo de recursos naturales que se estén realizando en el municipio, zonas de mayor afectación y riesgo (ej. zonas de desprendimiento de laderas, inundaciones e incendios), vías de comunicación principales y secundarias, entre otros tópicos.

Todo esto te brindará un panorama sobre las condiciones del territorio municipal, sus debilidades y sus potencialidades, y podrás identificar problemas asociados con el uso inadecuado de los recursos naturales y de un crecimiento urbano no planeado. También te ayudará a planificar acciones para disminuir los factores de riesgo ante fenómenos naturales y antropogénicos. Gracias a esto, podrás mejorar las capacidades de respuesta y atención, tanto de tu gobierno como de la población, disminuyendo su vulnerabilidad y favoreciendo su resiliencia.

## 10

## Cuadro 10. Mapas e información georreferenciada.

¿No tienes esa información o no sabes dónde encontrarla? Puedes empezar consultando el Prontuario de Información Geográfica Municipal del INEGI.

Otras fuentes de información relevante y georreferenciada son:

- El [Mapa digital de México](#), disponible en el INEGI.
- La [Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México](#).
- El [Atlas Nacional de Riesgos – Indicadores Municipales](#).
- El [Atlas de los Pueblos Indígenas de México](#).
- La [Biblioteca digital de mapas](#), disponible en el INEGI.

Si quieres iniciar tu propio análisis espacial en el municipio te recomendamos el programa [GeoDa](#), que es una herramienta gratuita, reconocida y fácil de utilizar para el análisis de datos georreferenciados, creada por la Universidad de Chicago.

## 2.1.2 Diagnóstico multidimensional

Ahora que ya conoces el contexto municipal, sus características y potencialidades físicas, es momento de desarrollar contenidos más específicos del PMD comenzando por un diagnóstico, el cual servirá para reflexionar acerca de la situación actual del municipio y lo que se debe resolver.

En esta parte del PMD tendrás que incluir los datos institucionales, así como la información que haya resultado de los primeros procesos deliberativos y de participación ciudadana, datos que ya debes haber recopilado y organizado a partir del análisis de brechas y de FODA. Es importante que haya una reflexión multidimensional que involucre varios aspectos sobre las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas en el municipio.



## 11

## Cuadro 11. Datos para la elaboración de diagnósticos.

Existen distintas fuentes donde puedes recabar información institucional útil; por ejemplo, para elaborar diagnósticos relacionados con el “*ODS 1 – Fin de la pobreza*”, te recomendamos consultar las siguientes:

- El [Banco de Indicadores](#) del INEGI, en el que hallarás 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](#) que publica el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- El [Índice de Marginación](#) que publica el Consejo Nacional de Población (CONAPO).

Una vez que ya has definido los temas y retos que abordarás, organiza tu información. **Del ejercicio participativo, retoma los principales problemas que las personas identificaron en el análisis de brechas (→ sección 1.3.3) y anota aquellos datos que describen cómo dichos problemas afectan al municipio.** Es importante que los datos sean confiables, es decir, que provengan de una institución que ya haya procesado la información o que tú mismo hayas corroborado que la información procede de la participación de las personas.

Dichos datos deben servir para poder hacer una comparación de cómo se encuentra actualmente el municipio con respecto a periodos anteriores, con respecto a municipios vecinos o con características similares, y con respecto al estado y al país. Esto te servirá como referente para plantear más adelante objetivos a corto plazo que sean alcanzables durante tu gobierno.

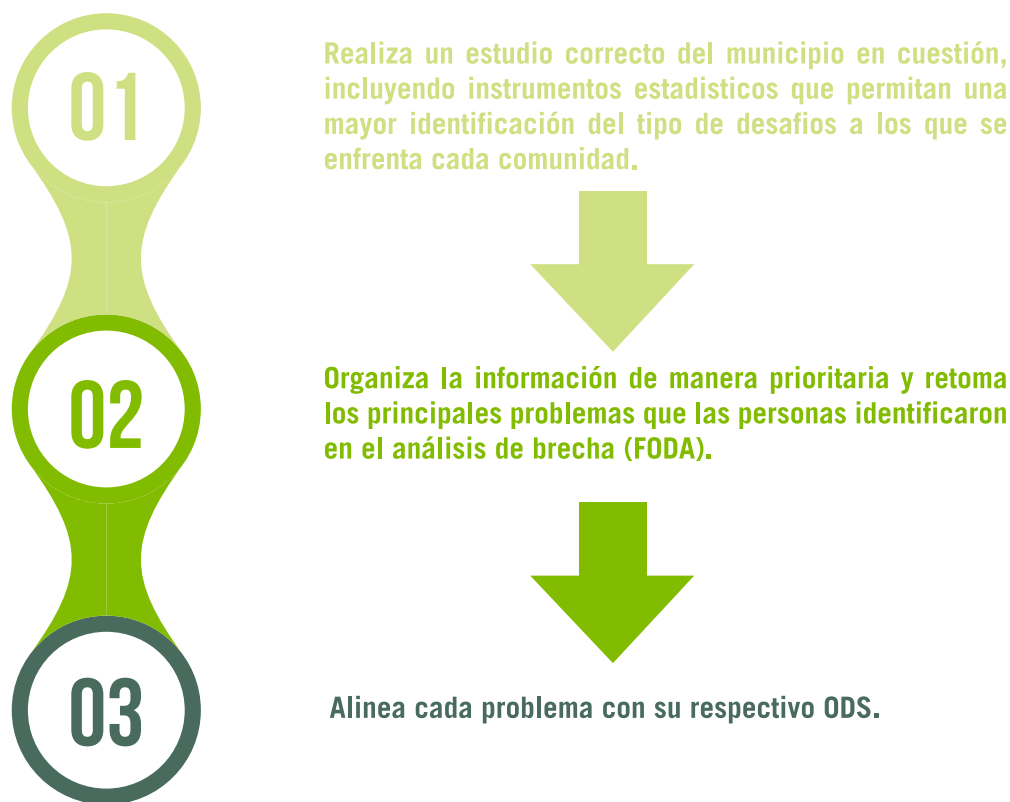
Aunque toda la información recabada es importante, será de mucha ayuda que vincules los temas y comiences a clasificarlos por orden de prioridad a través de estudios técnicos y durante los eventos de participación ciudadana. También deberás anotar los aspectos positivos del municipio –que serán fáciles de identificar con el análisis de FODA– para apoyarte en esas fortalezas y así alcanzar los objetivos.

Es imprescindible que identifiques los problemas en cada tema en sus respectivos diagnósticos, puesto que cada problema será analizado posteriormente, reconociendo los elementos que lo causan y los efectos negativos que tiene. Asimismo, el reconocer dichos elementos te

ayudará a plantear los objetivos que debes cumplir en distintos plazos, siempre en línea con los ODS.

Por último, elabora las estrategias para cada uno de los elementos que constituyen el problema, las acciones para cada estrategia diseñada y los proyectos que ejecutarás utilizando los recursos con los que cuenta el municipio. Cada elemento de los problemas que ha sido utilizado para diseñar las estrategias, acciones y proyectos te permitirá establecer indicadores de gestión y de impacto para monitorear el avance hacia el cumplimiento de los objetivos, pero eso lo veremos más adelante.

### Primeros pasos para elaborar el diagnóstico general



### 2.1.3 Identificación y análisis de problemas del municipio

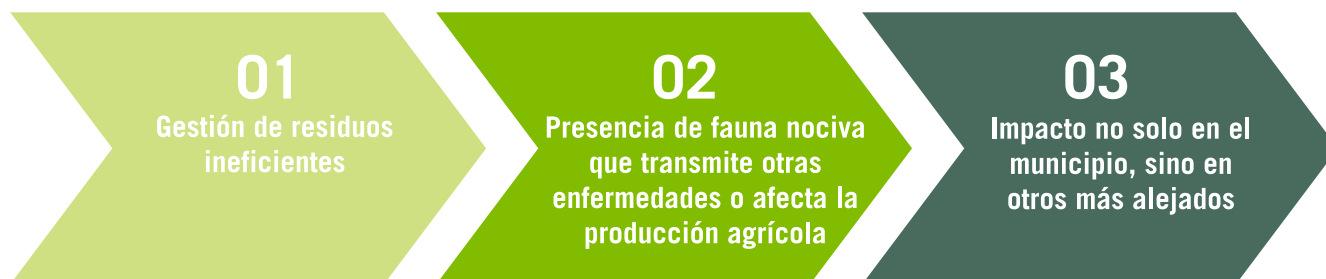
Una vez que en el diagnóstico has detectado los grandes problemas que enfrenta el municipio, tendrás que atender sus especificidades, causas y consecuencias.

Para poder distinguir cómo afecta un problema de manera diferenciada a distintos grupos de personas, al medio ambiente y a la productividad, utiliza la información más precisa que haya resultado del análisis de brechas, junto con sus causas y consecuencias. También puedes usar el análisis de brechas para identificar cuáles son los problemas que deben ser atendidos primero. Para definir su prioridad debes considerar al menos dos elementos: el grado de las brechas y la interrelación entre los problemas.

Para determinar la urgencia de los problemas a resolver tendrás que asignar valores a estos elementos (grado de las brechas e interrelación), a fin de poder cuantificarlos y ordenarlos de acuerdo con la prioridad en que deban ser atendidos.

**El grado de las brechas** te permitirá distinguir cuáles son los problemas más importantes o que afectan a más personas. De esta manera, si en el municipio hay mayor carencia de agua potable que de electricidad, aunque tienes carencias en ambos servicios el de mayor prioridad sería el del agua potable al afectar a más personas.

**La interrelación entre los problemas** te ayudará a identificar las posibles soluciones para cada uno de ellos, o de alguna de sus causas, impactando en la atención de otros problemas. Por ejemplo, podrías considerar que es necesario ampliar el centro de salud de una comunidad; pero también la gestión de residuos es inexistente o muy deficiente. Ambas carencias tienen un impacto en la salud, por lo que tendrás que considerar cuál afecta con mayor frecuencia e intensidad, y si tiene impactos en otras áreas. En el caso de una gestión de residuos deficiente, podría estar provocando la presencia de fauna nociva que transmite otras enfermedades, afectaciones a la producción agrícola o contaminación en los cuerpos de agua por escurrimientos en el subsuelo y, a su vez, esto podría tener impactos no solo en el municipio, sino en municipios vecinos o más alejados.



Por otra parte, continuando la alineación de los problemas generales con los ODS, los problemas específicos que desagregues aquí también podrían seguir esa línea. Además, al analizar la interrelación entre problemas, podrías encontrar que su solución impacta en otros ODS. Hacer ese ejercicio de interrelación te permitirá identificar cuáles son los ODS en los que tienes mayores retos para así planear y dirigir mejor las acciones de gobierno, siempre y cuando no lo tomes como una clasificación divisoria, sino como una guía para coordinar mejor el gobierno municipal.

Ahora que has definido los grandes problemas del municipio, así como los problemas específicos, las brechas y su interrelación para determinar las prioridades, tendrás que plantear las alternativas para resolverlos. **Los grandes problemas deben corresponder con los objetivos que te propondrás, mientras que los problemas específicos tendrán correspondencia con las estrategias y líneas de acción que implementarás para resolverlos.**

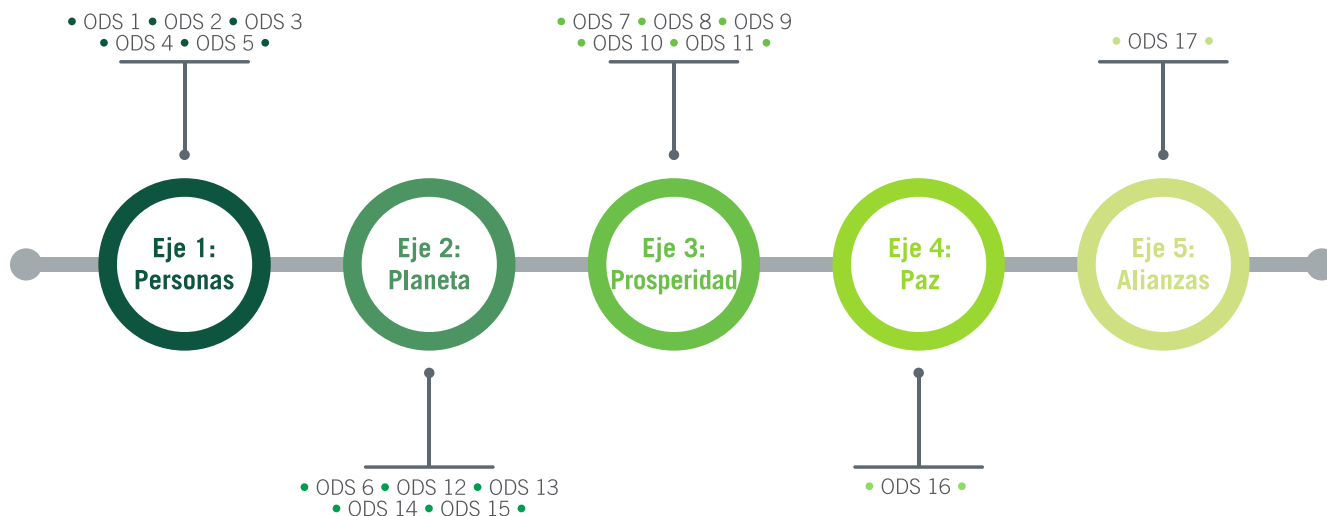
En esta parte del PMD es muy importante que puedas incluir la información en gráficas, cuadros comparativos y mapas, entre otras herramientas visuales, para así poder identificar los problemas en las comunidades del municipio, los grupos de edad a quienes más afecta, si perjudica más a mujeres que a hombres, si hay impactos ambientales mayores en un territorio que en otro, y todo dato que permita conocer a mayor detalle los retos a los que se enfrenta el municipio.



## 2.2 Ejes generales

Ahora toca elaborar la base que te permitirá organizar los problemas y soluciones a desarrollar en los diagnósticos, objetivos, estrategias, líneas de acción y proyectos. **Estos ejes deberán agrupar los temas prioritarios que identificaste durante la elaboración del diagnóstico y deberán tener coherencia con el PED y PND, de manera que sean consistentes con la planeación estatal y nacional respectivamente.** No obstante, los contenidos deben estar enfocados al contexto y las necesidades del municipio.

### Relación entre ejes transversales y ODS




### 2.2.1 Ejes temáticos y ejes transversales con el enfoque de la Agenda 2030

Al momento de establecer los ejes generales y ejes transversales para realizar la localización de los ODS, te proponemos adoptar las esferas de importancia crítica de la Agenda 2030 (Personas | Planeta | Prosperidad | Paz | Alianzas), las cuales te permitirán organizar mejor los principales retos del municipio y los planteamientos para atenderlos.

12



## Cuadro 12. Ejes generales con el enfoque de la Agenda 2030.

Ejes generales	Temas
<p><b>1. Personas</b></p>     	<p>En este eje es posible plantear temas relacionados al desarrollo social de la población y su condición de bienestar. Se deben proponer estrategias para resolver problemas que tienen que ver con educación, salud, alimentación, pobreza y acceso a servicios básicos, entre otros.</p> <p>Dichas acciones deben tomar en cuenta las características de la población –tales como 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”.</p> <p>Para ello, resulta fundamental la desagregación de los promedios de las estadísticas y datos oficiales en torno a las características enunciadas. También es importante la formulación de soluciones que consideren los efectos diferenciados de las políticas públicas en los distintos grupos de la población, con miras a cerrar las brechas.</p>
<p><b>2. Planeta</b></p>     	<p>En este eje se pueden proponer temas relacionados con el desarrollo ambiental. Se deben generar estrategias para fomentar la preservación del medioambiente y sus ecosistemas, la protección a la biodiversidad, la gestión integral y adecuada de los residuos, y la producción de energías alternativas limpias.</p> <p>Debe incluir información acerca de los recursos naturales del municipio, su estado de conservación o degradación, las acciones y fenómenos con un impacto ambiental, si existen áreas protegidas en el territorio, así como la exposición a riesgos ante los efectos del cambio climático y los fenómenos hidrometeorológicos.</p> <p>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 resiliencia del municipio con miras a largo plazo.</p> <p>Se puede articular este apartado con el principio de “Indivisibilidad” de la Agenda 2030 por las tres dimensiones del desarrollo sostenible (ej. social, económica y ambiental), bajo un enfoque de justicia intergeneracional.</p>

Ejes generales	Temas
<p><b>3. Prosperidad</b></p>   	<p>En este eje es posible plantear temas relacionados al desarrollo económico incluyente y justo en el municipio. Se deben proponer estrategias para fomentar la productividad y el impulso de los sectores económicos primario, secundario y terciario, así como 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.</p> <p>Dichas acciones deben llevar a un desarrollo económico incluyente, reducir las desigualdades, impulsar el empleo digno de mujeres y hombres, promover el desarrollo profesional de todos los sectores de la población, además de prever y evitar impactos negativos en el medio ambiente.</p> <p>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 con el medio ambiente y sus ecosistemas.</p>
<p><b>4. Paz</b></p> 	<p>En este eje se pueden proponer temas relacionados con la seguridad, la procuración de justicia y el fortalecimiento de las capacidades institucionales del municipio para garantizar el Estado de Derecho.</p> <p>Se deben generar estrategias para garantizar la seguridad de las personas y la procuración de justicia, la garantía de los derechos humanos, la gobernabilidad y la paz social.</p> <p>Todo lo anterior bajo un enfoque de género, de inclusión y de no discriminación, y en consonancia con la protección, el respeto y la promoción del acceso efectivo a los derechos humanos.</p>
<p><b>5. Alianzas</b></p> 	<p>En este eje es posible plantear temas relacionados al desarrollo de capacidades institucionales y buen gobierno en el municipio. Se deben proponer estrategias para fomentar la coordinación institucional, la capacidad organizativa, las finanzas públicas, así como la transparencia y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.</p> <p>También se podrían incluir acciones para impulsar alianzas intergubernamentales a nivel regional, nacional e internacional que contribuyan al desarrollo local, haciendo alusión a los mecanismos de gobernanza para la implementación de la Agenda 2030.</p>

13

## Cuadro 13. Ejes transversales con el enfoque de la Agenda 2030.

Ejes transversales	Temas
<p><b>A. Igualdad de género</b></p> 	<p>Este eje transversal deberá tener un impacto en todos los programas, acciones y políticas implementadas por el Ayuntamiento. Deberán incorporarse estrategias para garantizar la equidad de género; poner fin a la discriminación hacia mujeres, niñas, miembros de la comunidad LGTBTTI y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad; y promover la participación plena y efectiva de las mujeres en la vida política, económica y social de municipio, así como la igualdad de oportunidades.</p> <p>Este eje está enmarcado en la esencia misma de la Agenda 2030, la cual se sustenta en un enfoque de género y de derechos humanos, consagrados en el principio de “No dejar a nadie atrás”.</p>
<p><b>B. Igualdad de oportunidades</b></p> 	<p>Este eje transversal deberá tener un impacto en todos los programas, acciones y políticas implementadas por el Ayuntamiento. Se deben proponer 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, orientación sexual o situación económica.</p>

Los temas y retos planteados en los ejes –en los que incluirás la localización de los ODS para la alineación con la Agenda 2030– deberán desarrollarse de manera más concreta a partir de los diagnósticos. **Por ello es importante que solo plantees ahorita los temas en términos generales, pero siempre atendiendo a situaciones y realidades del municipio. Trata de explicar cada eje con suficiente claridad y de manera sintetizada, para que sea fácil de identificar.**

Recuerda expresar lo que sucede en el municipio y su contexto. Así, por ejemplo, en el eje en el que plantees el desarrollo social y de las personas, resaltarás los temas de educación si hay una gran brecha de analfabetismo, o los temas de salud si la mortalidad materna e infantil es alta. En cambio, en el eje de desarrollo económico puedes hacer énfasis en los retos de implementar proyectos productivos de alto valor económico, o en las acciones que facilitarán la creación de empleos formales y bien remunerados.



## 2.3 Objetivos específicos

En esta parte del PMD será necesario establecer los objetivos específicos que hagan referencia clara y directa al impacto positivo que se espera alcanzar al atender los temas prioritarios identificados durante el proceso de elaboración del diagnóstico.

Los objetivos deben proponer una situación positiva que quieras lograr, y tienen que corresponder a los problemas identificados y analizados, que ya deben estar alineados conforme a los ODS.



### 2.3.1 Construir el futuro deseado: definición de objetivos y prioridades alineados con la Agenda 2030

Una vez que has realizado el diagnóstico y el análisis de problemas por temas, es hora de pensar en los objetivos que te plantearás para mejorar la situación del municipio. Establece un objetivo por cada problema general identificado en los temas, pensando en el tiempo que te tomará alcanzarlo. Puedes inspirarte en cómo se dispusieron los ODS, que se componen de 17 objetivos generales que agrupan varios retos específicos en 169 metas.



Así, por cada eje temático tendrás una serie de objetivos generales que después atenderás con estrategias puntuales para lograrlos. Los objetivos suelen ser a largo plazo, como poner fin a la pobreza o disminuir los efectos del cambio climático. Sin embargo, quizá tengas una amplia capacidad para poner fin al hambre a través de estrategias de dotación de alimentos sanos para todas las personas que tienen esa carencia, o podrías implementar acciones de restitución del medio ambiente que podría no estar tan deteriorado en el municipio.

Lo importante es que los objetivos tengan congruencia con los problemas ya identificados y analizados, en los que hiciste un ejercicio de localización de los ODS, y que puedas atender de acuerdo con sus atribuciones directas e indirectas. Para saber cuáles son tus atribuciones, recuerda lo que viene definido en el *Artículo 115°* de la CPEUM, así como en las leyes nacionales y estatales, con particular atención a la *Ley Orgánica Municipal*.

De igual forma debes revisar los *Lineamientos del FAIS*, pues ahí se señalan las obras que puedes realizar con sus recursos, a diferencia de otras fuentes de ingresos que son libres y que también puedes usar para fortalecer estas obras, como son los ingresos propios.

### **Retomando los pasos mencionados anteriormente, te recomendamos seguir los siguientes pasos:**

- Revisa el diagnóstico de cada eje temático.
- Determina los problemas y su relación con cada ODS localizado.
- Identifica las aspiraciones que resultaron del proceso de participación ciudadana.
- Revisa cuáles son las facultades y competencias del gobierno municipal.
- Plantea y define cada objetivo para atender los problemas identificados, de acuerdo con las facultades y capacidades del municipio.

A continuación, te presentamos dos ejemplos para que puedas orientarte mejor.

Podría darse el caso de que en el eje asociado a Planeta encuentres que el municipio es muy vulnerable ante los efectos negativos del cambio climático, y que esta situación se ha agravado por la afectación a los recursos naturales, la falta de una gestión adecuada de los residuos, una deficiente planeación urbana o por cualesquiera otras causas.

Tu objetivo podría plantearse de la siguiente forma: recuperar las áreas naturales afectadas y contar con comunidades limpias y ordenadas hasta alcanzar la sustentabilidad ecológica; o construir comunidades territorialmente equilibradas que garanticen el cuidado del medio ambiente y una vida sostenible. La manera en la que vas a lograr cada una de estas metas se establecerá en las estrategias y líneas de acción. Los objetivos sirven para saber qué quieres alcanzar; el cómo lo lograrás viene después.

Otro caso podría ser que en el eje de Personas hallaras una amplia gama de retos por resolver. Sin embargo, recuerda que los objetivos son guías de lo que aspiras alcanzar, por eso es recomendable que sean pocos, específicos y muy claros. Para ello también te sirven los ODS, porque puedes plantear los mismos objetivos adaptados a tu municipio.

La estructuración puedes visualizarla de la manera siguiente:





## 2.4 Estrategias

En este apartado del PMD se establecen las estrategias para implementar acciones que permitan alcanzar los objetivos específicos que has señalado anteriormente. Las estrategias deben estar pensadas para lograr los objetivos a corto plazo, es decir, aquellos que podrás realizar durante tu periodo de gobierno o en los que podrás sentar las bases para que puedan desarrollarse a largo plazo.

### 2.4.1 Diseñar el camino: formulación de estrategias orientadas por los ODS

Para formular las estrategias que pretendes alcanzar en los próximos años, puedes tomar como referencia las metas establecidas para lograr los ODS. Por cada objetivo tendrás que diseñar diversas estrategias que deben corresponder con cada problema identificado y analizado. De esta manera, tendrías que plantear al menos una estrategia para cada problema, enfocada en el cumplimiento del objetivo correspondiente.

Pongamos un ejemplo: si definiste como objetivo *“Garantizar una vida sana y con bienestar”*, e identificaste como problemas la carencia de infraestructura de salud y la contaminación de cuerpos de agua y del aire –por mencionar solo algunos–, para alcanzar este objetivo tendrías que formular estrategias para aumentar y mejorar la infraestructura de salud, acciones para asegurar que el agua que se consume sea potable, e instrumentar una política para disminuir la emisión de gases contaminantes.

**Todas las estrategias deben plantearse con un enfoque de sostenibilidad, para a partir de ahí decidir entre el tipo de acciones que realizarás posteriormente.** Si para alcanzar el objetivo de *“Garantizar una vida sana y con bienestar”* una de las estrategias es la gestión de residuos, tendrás que revisar cuáles son las opciones más sostenibles. En este sentido, tener vehículos que recolecten los residuos de forma separada será más eficiente y sostenible que mezclar todo tipo de residuos en un mismo camión; y contar con un sistema de aprovechamiento de los residuos a través de plantas procesadoras será mucho mejor que tener vertederos a cielo abierto.

Además, el planteamiento de las estrategias debe atender el nivel de prioridad. Si tuvieras dos poblaciones que necesitan acceder a agua potable en sus viviendas, pero una de ellas ya tiene una infraestructura base de la cual se pueden proveer de agua y la otra no, sería mejor apoyar a la segunda que carece totalmente del servicio, ya que esto a su vez podría estarle generando otros problemas (ej. de salud) que la primera no padece.

Tomar estas decisiones puede ser complicado, puesto que puedes tener dos comunidades que te demanden los mismos servicios, pero su nivel de carencia sea diferente. Pongamos el caso de dos comunidades que solicitan agua potable, energía eléctrica y servicios de salud. Establecer las estrategias implica buscar las mejores alternativas ante contextos complejos, en los que tienes que planear la ejecución de recursos en el tiempo.

En el ejemplo del párrafo anterior, una de las dos comunidades puede tener una absoluta o mayor privación respecto de la otra. En ese sentido y atendiendo al principio de “*No dejar a nadie atrás*”, sería prioritario atender a la comunidad que tiene mayores carencias y mayor nivel de rezago. Pero también tendrías que revisar si puedes distribuir distintas obras en el mismo año o en un periodo mayor, a fin de evitar debilidades institucionales y conflictos.

Para ejemplificar las estrategias en el nivel de las metas de los ODS, tomemos la atribución del municipio en acciones de limpieza, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos<sup>10</sup>. En este ejemplo, reducir la generación de desechos (*meta 12.5*) podría facilitar la gestión de los desechos municipales y así disminuir el impacto ambiental negativo per cápita (*meta 11.6*). Reducir el volumen de desechos tendría además efectos positivos, como economizar el tiempo de trabajo, ahorrar recursos, generar menos contaminación emitida por los vehículos que transportan los residuos, entre otros beneficios asociados, como proteger el medio ambiente y garantizar espacios limpios.

De igual forma, pensar en una estrategia de gestión de residuos permitirá evitar que se genere basura y contaminación en los vertederos a cielo abierto, además de tener un mejor manejo en un relleno sanitario<sup>11</sup> con características ecológicas o instalaciones para el aprovechamiento energético de los residuos. Incluso se podría optar por mecanismos de separación y reciclaje de los que se puedan obtener ingresos.

---

<sup>10</sup> Estas atribuciones impactan directamente en el “ODS 11 – Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” y el “ODS 12 – Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”.

<sup>11</sup> Aunque una recolección de residuos convencional que termina por generar un basurero parece la opción más conveniente, los efectos en el ambiente y la salud son nocivos, y conlleva mayores costos para el municipio y las personas que habitan en él.



Una estrategia sostenible de gestión de residuos tendría que acompañarse de acciones que fortalezcan su ejecución y que impacten en otros ODS. Por ejemplo, sensibilizar a la población con información sobre la reducción, reutilización y reciclaje de residuos, que puede ser a través de la enseñanza institucional básica o de capacitaciones organizadas por el municipio; generar fuentes de empleo mediante la comercialización de los residuos clasificados; fomentar el cuidado del medio ambiente y el mantenimiento del agua limpia a través de una adecuada disposición de los residuos; crear un reglamento municipal que regule la gestión de residuos y fortalezca a la institución municipal; prevenir conflictos asociados a malestares provocados por una inadecuada gestión y generación de basura; promover el aprovechamiento de los residuos orgánicos para fertilizar los huertos domésticos; mejorar la recaudación municipal por el servicio de recolección, lo que permitirá financiar más obras, entre otros beneficios.

Otras acciones que fortalecen una estrategia sostenible de gestión de residuos:

**1** Sensibilizar a la población con información sobre la reducción, reutilización y reciclaje de residuos.

**2** Generar fuentes de empleo a través de la comercialización de los residuos clasificados.

**3** Crear un reglamento municipal que regule la gestión de residuos.

**4** Mejorar la recaudación municipal por el servicio de recolección de servicios.

Así, por cada objetivo que te plantees –localizando los ODS en el municipio– tendrás una amplia gama de estrategias que podrás implementar. Lo importante es que puedas elegir las que sean más sostenibles, y eso implica pensar en la dimensión social, económica y ambiental de cada una; además del mantenimiento de la paz y el fortalecimiento institucional del municipio.

El tiempo también es un elemento clave, pues no será sostenible ninguna obra o acción que no sea pensada para asegurar el bienestar a futuro, además del presente. Por último, la creación de alianzas con diversos actores del municipio (e incluso externos) podría fortalecer las estrategias. Por ello, la Agenda 2030, junto con los ODS y las metas planteadas, son una guía muy útil para ejecutar obras y acciones en el municipio.

## 2.4.2 Acciones para transformar nuestro municipio y nuestro mundo

Las líneas de acción son guías que nos permiten concretar las estrategias para así alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Por poner un caso convencional, una línea de acción podría plantear el aumentar la cantidad de vehículos para la recolección de residuos, que buscaría cumplir con una estrategia para mejorar la recolección de residuos sólidos urbanos, y contribuiría a alcanzar el objetivo de un medio ambiente sano para toda la población<sup>12</sup>.

No obstante, si bien podría suponerse que durante el diagnóstico se ha identificado el aumento de la cantidad de residuos y su inadecuado manejo como un problema que está afectando a la población, al buscar una estrategia sostenible tendrías que pensar si la solución está realmente en adquirir más vehículos. Habría que considerar que estos tendrían que recoger los residuos de manera separada, y que aumentar el número de vehículos pesados en circulación incrementaría la contaminación del aire.

Por otro lado, tal vez no sea necesario aumentar la cantidad de vehículos si se implementan otro tipo de acciones, es decir, si diseñas acciones específicas e integrales que atiendan de manera eficiente un problema. En el caso de los residuos, podrías mejorar la situación con dos acciones puntuales: establecer rutas más eficientes para la recolección de residuos, y sensibilizar y capacitar a las personas en la reducción, reutilización, reciclaje y separación de los residuos.

Aunque los efectos de esta última acción no se visibilizarían de manera inmediata, en poco tiempo podría tener un impacto en la reducción de residuos y en una gestión más eficaz. Esto a su vez podría ahorrarte recursos que podrías utilizar para acciones más integrales, como establecer un centro de reciclaje municipal del que obtengas ingresos con la venta del material reciclado y que genere empleos.

Aunque la prevención tiene efectos duraderos, habrá problemas que tendrás que atender de manera inmediata, como la falta de un centro de salud para la atención de la población. Así, otra de las líneas de acción sería la construcción de infraestructura para el servicio de salud. Esta acción implica ejecutar proyectos de mayor costo que puedes cubrir con los recursos municipales, incluyendo los provenientes del FAIS, pues son obras catalogadas dentro de los Lineamientos de dicho fondo.

Si bien erigir infraestructura para el servicio de salud podría ser algo no necesariamente nuevo, en la línea de acción debes contemplar que su construcción sea segura, accesible, inclusiva y sostenible. Esto implicará que en el diseño del proyecto y su ejecución se garantice que la estructura y los materiales sean de calidad y resistan la manifestación de fenómenos naturales, que esté en un lugar alejado de riesgos y lo más cercano posible a los usuarios, que permita el acceso de todas las personas (ej. de personas mayores o con discapacidad, a través de rampas y señalizaciones), y que para su operación se puedan implementar tecnologías no contaminantes y energías limpias.

<sup>12</sup> Las líneas de acción tendrán que diseñarse pensando en las dimensiones de la sostenibilidad, atendiendo aspectos específicos de los problemas identificados, pero aportando soluciones integrales en su conjunto.

Como puedes ver, los ODS de la Agenda 2030 te pueden servir para diseñar objetivos, estrategias sostenibles y líneas de acción específicas e integrales que solucionen los retos identificados en el proceso de participación ciudadana y la elaboración de diagnósticos. Esta reflexión sobre los objetivos globales y el marco de acción local permitirá que puedas desempeñar mejor tus atribuciones, organizar y coordinar el trabajo de todo el gobierno municipal, así como orientar y hacer más eficiente el uso de los recursos del municipio.

### 2.4.3 Proyectos

Los proyectos son obras o acciones que producen un cierto bien o prestan un servicio determinado, útil y que genera beneficios. Para llevarlos a cabo se requiere de la asignación de recursos, la programación temporal de su ejecución y la organización de las personas responsables de ejecutarlos. Además, deben estar alineados con las acciones propuestas, mismas que deben estar orientadas por las estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planeación municipal.

Para el esbozo de los proyectos revisa aquellos que ya estén en ejecución, los que hayan sido presentados por autoridades anteriores pero que no se hayan realizado y, sobre todo, retoma la información del proceso de participación ciudadana y las propuestas obtenidas para la priorización de obras del primer año.

#### Elementos que tomar en cuenta para la realización del proyecto:





Toda esta información la puedes usar para establecer no solo los proyectos con los que planeas impulsar el desarrollo del municipio, sino cuáles son los más prioritarios y cuáles tendrán mayor impacto en los distintos ODS y, en consecuencia, traerán mayores beneficios para la población y el territorio. Como resultado de esto, la definición de proyectos con criterios de sostenibilidad podría facilitar los procesos de selección y priorización de obras en los años siguientes.

El planteamiento de los proyectos tendrá que preverse también a corto, mediano y largo plazo. A partir del primer año podrás llevar a cabo aquellos de mayor prioridad e impacto en los ODS, incluyéndolos en el *Presupuesto basado en Resultados (PbR)* para dirigir el presupuesto municipal.

De esta forma, si la *línea de acción* establece construir infraestructura de servicios de salud, dentro de una *estrategia* que brinde atención a personas en condición de vulnerabilidad, con el *objetivo* de “*Garantizar una vida sana y de bienestar*” para toda la población del municipio, el *proyecto* que podrás implementar será la construcción de un centro de salud o la ampliación de las unidades médicas.

Como se indicó antes, en el diseño del proyecto y su ejecución se tendrá que anticipar –por lo menos– que se garantice la seguridad, accesibilidad, inclusión y sostenibilidad.

14

## Cuadro 14.

Ejemplos de proyectos orientados por los ODS, dentro de algunas atribuciones municipales.

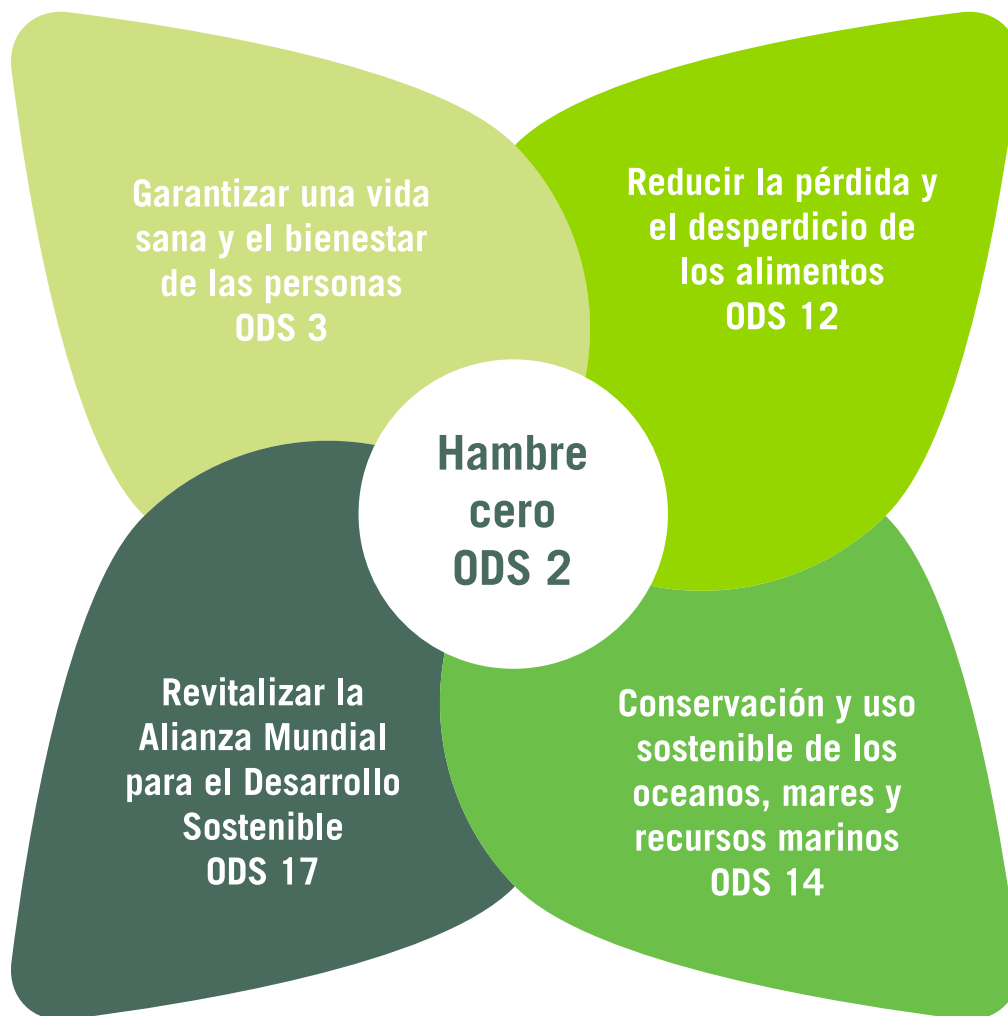
Atribución municipal	ODS	Proyecto	Impactos adicionales
Agua potable	 <p>6.1 Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todas y todos.</p>	Construcción de un sistema de agua potable.	En su diseño se pueden incluir elementos que aseguren la calidad del agua, garanticen la distribución equitativa a todas las comunidades, permitan la sostenibilidad financiera del sistema para darle un 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 restaurar los ecosistemas importantes para la recarga de acuíferos.
Tratamiento y disposición final de residuos	 <p>12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.</p>	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, además de acciones adicionales para sensibilizar a las personas sobre la importancia de la reducción del consumo de productos que ocasionan mayor contaminación.
Protección civil	 <p>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.</p>	Actualización del Atlas Municipal de Riesgos (o su elaboración, en caso de no contar con uno).	En su diseño tendrán que establecerse propuestas adecuadas al municipio para implementar acciones complementarias, como el robustecer las viviendas y la infraestructura existente para disminuir su vulnerabilidad, reubicar las casas 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 los grupos vulnerables.

Los proyectos que se quieran implementar durante el periodo del gobierno municipal tendrán que pensarse con base en la disponibilidad de los recursos municipales. Para ello, debes revisar la información de la Hacienda municipal, donde se encuentran los ingresos y egresos del municipio, así como el costo promedio de las obras. Esto te permitirá proponer proyectos que sean factibles de realizar durante tu periodo de gobierno. Asimismo, puedes hacer una planeación de proyectos adicionales en caso de que logres obtener recursos extraordinarios de otras fuentes de financiamiento, como las coinversiones con otros órdenes de gobierno, la Banca de Desarrollo o las alianzas con el sector privado u organismos internacionales.

Es importante que cuando elabores un PbR incluyas las obras y acciones que llevarás a cabo, los recursos con que las financiarás, el tiempo que estimas para su concreción, las áreas responsables de ejecutarlas, así como los principales impactos que esperas alcanzar. Para identificar dichos impactos, puedes guiarte con los planteamientos de las metas y los ODS de la Agenda 2030.

Pensemos en un caso donde el objetivo es poner fin al hambre: primero revisarás cuáles son las capacidades que tienes para alcanzar este objetivo. Una estrategia podría ser asegurar alimentos saludables para todas las niñas, niños y adolescentes, implementando acciones para la operación de comedores comunitarios y escolares, que pueden ser financiados con los recursos municipales, incluyendo el FAIS. El proyecto que diseñes podría ser un comedor escolar en donde atiendas la mayor carencia alimentaria, o un comedor comunitario al que tengan acceso las y los estudiantes, con lo cual estarías avanzando hacia el cumplimiento del objetivo.

En el primer año podrías programar la apertura y operación de un comedor, mismo que podría ampliarse durante los siguientes años. Una revisión profunda de la Agenda 2030 te permitirá identificar sinergias y coincidencias con otros objetivos; por 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.



Por otra parte, al ejecutar proyectos que reduzcan el consumo de residuos (como plásticos) o que ayuden en el tratamiento de aguas residuales para evitar que estas contaminen los ríos y mares, podrías contribuir al alcance de los objetivos planteados por otros municipios, como la conservación y uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos.

Recuerda que estos ejemplos son solo guías. Deberás orientar tus decisiones de acuerdo con el diagnóstico sobre el municipio y su contexto, donde la ciudadanía ha expresado cuáles son los retos principales.

15

## Cuadro 15. Gestión del riesgo en el diseño y ejecución de proyectos sostenibles.

Es muy importante que al diseñar y ejecutar proyectos tengas presente la gestión de riesgos, al menos en dos sentidos.

**Primero**, las obras deben disminuir la exposición de las personas a factores de riesgo y deben aumentar las capacidades de resiliencia. Una obra bien diseñada y con elementos que prevengan el riesgo reducirá la probabilidad de que las personas que la usen sufran afectaciones graves. Por ejemplo, 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, cortes de energía eléctrica, etcétera.

**Segundo**, las obras bien diseñadas evitarán pérdidas en la inversión destinada para construirlas. Por ejemplo, un sistema de agua potable que no prevea los riesgos en el lugar donde se instala o en los materiales que se utilizan para tal efecto, podría ser destruido a causa de un fenómeno natural, como el deslizamiento de laderas. Lo mismo puede suceder con viviendas, escuelas y centros de salud que, además de las pérdidas económicas que implicaría por la afectación a la infraestructura, expondría a las personas que las habitan o se benefician de sus servicios.

Puedes encontrar información sobre infraestructura sostenible que prevé la gestión de riesgos en los siguientes documentos:

- [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).



## 2.5 Indicadores y metas

Las metas representan de manera cuantitativa los resultados alcanzados al ejecutar los proyectos programados y presupuestados, y nos ayudan a conocer cómo vamos en el logro de los objetivos planteados. Para poder medir estos resultados, se utilizan indicadores en los que se establecen ciertos criterios de cálculo con elementos cuantitativos (numéricos) y cualitativos (de cualidades o aspectos no numéricos).

La importancia de los indicadores reside en que nos permiten obtener información clara y confiable acerca de los avances hacia el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, el seguimiento de los indicadores nos deja saber si se están planteando las estrategias adecuadas, si estamos ejecutando las acciones correctas, si el diseño de los proyectos es el apropiado o si es necesario cambiarlo para alcanzar los objetivos orientados hacia el desarrollo sostenible.

Por otra parte, la generación de datos a través de indicadores, además de ser una buena práctica de gobiernos transparentes, ayuda a fortalecer la confianza de la ciudadanía al tener acceso a información veraz, y es útil para conocer cuáles son los retos en el municipio y cómo está avanzando el gobierno en la atención de los mismos.

### 2.5.1 Diseño de indicadores con componentes de los ODS

Los indicadores contienen elementos cualitativos y cuantitativos, puesto que deben reflejar qué se va a medir y bajo qué parámetros. Cualitativamente puedes medir situaciones o condiciones, tales como el grado de escolarización, de pobreza, la situación de salud, la cobertura de servicios básicos, los niveles de ingresos y gastos, la diversidad biológica, el daño o la recuperación de los ecosistemas, entre otros.

Cada elemento cualitativo tendrá que ser cuantificado con unidades de medida, por ejemplo, la cantidad de personas, estudiantes, viviendas, recursos financieros, metros cuadrados de superficie, metros cúbicos de recursos hídricos, partes por millón de partículas suspendidas en el aire que originan contaminación, etcétera. Es decir, todo indicador debe medir cuantitativamente una situación o condición.

Existen indicadores de gestión<sup>13</sup> e indicadores estratégicos o de impacto. Los primeros examinan las **actividades** que realiza el programa y la

<sup>13</sup> Algunos ejemplos de indicadores de gestión son:

- “Porcentaje de cursos impartidos respecto a los programados”.
- “Porcentaje de participantes que adquiere un nivel adecuado de competencias laborales”.

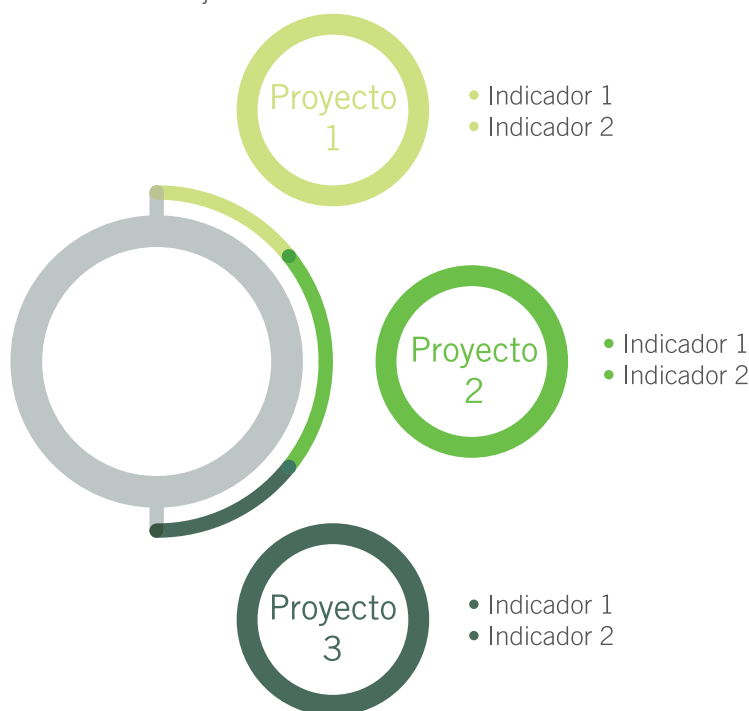
**entrega de los bienes y servicios** que proporciona, mientras que los segundos valoran los **avances en la solución del problema público** y en el **logro de objetivos finales** de la política pública<sup>14</sup>.

Puedes utilizar indicadores de gestión para medir el avance y cumplimiento de los proyectos que estás ejecutando; sin embargo, en el PMD tendrás que diseñar indicadores estratégicos que midan el impacto de esos proyectos en el cumplimiento de los objetivos alineados con la Agenda 2030. Estos deberán dar cuenta de los resultados alcanzados por los proyectos ejecutados dentro de cada línea de acción orientada por las estrategias.

En este proceso podrás localizar los ODS y sus metas para guiar el diseño de los indicadores, e incluso podrás apoyarte en el [Marco de indicadores que propone la Agenda 2030](#), pero adaptándolo a las atribuciones que puede ejercer tu municipio.

Los indicadores estratégicos no se derivan directamente de los proyectos o líneas de acción –o al menos no se restringen a estos–, sino que pueden medir esos y otros impactos del conjunto de proyectos que llesves a cabo.

Dado que desde el diseño de los objetivos y de los proyectos has utilizado la integralidad de la Agenda 2030 como una guía, los impactos de las acciones de política pública serán múltiples y atenderán a varios objetivos. De esta manera, la realización de un proyecto tendrá un impacto en más de un objetivo y, a la vez, distintos proyectos contribuirán a fortalecer el cumplimiento de uno de los objetivos.



<sup>14</sup> Un par de ejemplos de indicadores estratégicos serían:

- “Porcentaje de egresados del programa que obtiene un empleo antes de tres meses”.
- “Porcentaje de egresados del programa que están empleados 12 meses después de terminar su curso”.

16

## Cuadro 16. Gestión del riesgo en el diseño y ejecución de proyectos sostenibles.

### Veamos un ejemplo.

Supongamos que te has planteado como objetivo “Garantizar el acceso a una energía sostenible y moderna para todas y todos”. En el PMD has propuesto un proyecto para introducir tecnología que permita usar energía renovable para la generación de electricidad en el alumbrado público. Podrías saber el impacto en el cumplimiento del objetivo a través del diseño de un indicador que mida la proporción de energía renovable en el consumo final total de energía, y así conocer el aumento en la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas que contribuya a lograr dicho objetivo.

La ejecución de este proyecto para avanzar en el cumplimiento de un objetivo está dentro de tus atribuciones de brindar el servicio de alumbrado público, pero además podría estar fortaleciendo otros objetivos apoyados en proyectos específicos. Tal vez podría ser que, gracias al impacto del proyecto de energía renovable, dentro de tu atribución de ofrecer seguridad pública también podrías estar alcanzando el objetivo de “Lograr que tu ciudad o comunidad sea segura, resiliente y sostenible”, midiendo la proporción de personas que han sido víctimas de acoso en el espacio público, o el objetivo de “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible”, al medir la proporción de la población que se siente segura al caminar sola en el espacio público.

A mediano plazo, la utilización de energías renovables para el alumbrado público podría estar generando un ahorro de recursos financieros, los cuales podrían ser utilizados en otros proyectos y así apoyar el cumplimiento de otros objetivos a mediano y largo plazo.

Para el diseño de los indicadores estratégicos, guíate con los objetivos que planteaste en el PMD alineados a los ODS para así definir qué variables vas a medir (dos o más variables relacionadas) y cómo las quieres medir (en términos cualitativos y cuantitativos). Plantea un método de cálculo que te permita medir los avances parciales con referencia a la totalidad del objetivo y define una temporalidad para revisarlos.

Por ejemplo, si te hubieras planteado como objetivos “*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*”, puedes diseñar los indicadores de la manera siguiente:



17

## Cuadro 17. 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

## 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).

Considera que tendrás que elaborar cuantos indicadores sean necesarios, tomando en cuenta la alineación de los objetivos a los ODS y los impactos directos e indirectos que puedes lograr de acuerdo con las facultades del gobierno municipal, así como con las capacidades reales que se tengan para el levantamiento y procesamiento de datos. La complejidad de los indicadores dependerá del nivel de detalles que quieras obtener en la información, pero puedes establecer un buen parámetro a partir de las atribuciones municipales y las metas asociadas a cada ODS.

De igual forma, hay instituciones que ya 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*-. En estos casos, evita duplicar la medición; es preferible que uses la información para mejorar las estrategias, líneas de acción y proyectos para atender estos retos, cuyos impactos se reflejarán en las mediciones que estas instituciones realicen posteriormente.

18

## Cuadro 18. Herramientas para el diseño de indicadores.

Puedes encontrar herramientas para el diseño y elaboración de indicadores en los siguientes documentos:

- [Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible](#), de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- [Guía para el diseño de indicadores estratégicos](#).
- [Manual para el diseño y construcción de indicadores](#), del CONEVAL.

También puedes 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](#).

### 2.5.2 Seguimiento y evaluación del cumplimiento del PMD y su impacto en los ODS

A partir del diseño de indicadores, contarás con información para dar seguimiento al avance de la ejecución de proyectos y del cumplimiento de los objetivos alineados con los ODS. Si bien es importante conocer el grado de progreso de los proyectos, aquí la prioridad será establecer los instrumentos para revisar el nivel de cumplimiento del PMD y su impacto en los objetivos planteados.

La revisión periódica de los indicadores tiene como finalidad realizar un análisis de los resultados obtenidos en cada proyecto y acción ejecutada. **Este análisis te permitirá evaluar las políticas públicas implementadas a partir del PMD y tomar mejores decisiones, fortalecer y continuar con aquellas que estén teniendo mejores alcances, y rediseñar las que no estén favoreciendo el cumplimiento de los objetivos o que estén generando problemas en el cumplimiento de los mismos.**

El seguimiento y la evaluación del PMD usando la información de los indicadores, también te ayudará a organizar y elaborar mejor el informe de gobierno que expondrás al final del año a la ciudadanía para dar cuenta del uso de los recursos municipales y los objetivos alcanzados, con el valor agregado de poderlo comunicar en términos de sostenibilidad.

**Todo aquello que se puede medir se puede mejorar, ya que la medición te permite conocer el grado de avance en los objetivos.** Los indicadores que te brinden información acerca de estos avances deben ser revisados periódicamente y analizados a profundidad. De ahí surge la importancia de realizar un seguimiento constante y una evaluación periódica de la información recopilada.

Por una parte, deberás dar seguimiento al avance en los proyectos emprendidos para asegurar que se cumplan los procesos en los tiempos programados. Al concluir cada proyecto llevarás a cabo una evaluación para saber si la programación, el uso de los recursos y el ejercicio de responsabilidades se lograron conforme a lo programado, si hay que efectuar mejoras, o si hay áreas de oportunidad que aumenten la eficiencia de su implementación.

Por la otra, el seguimiento y evaluación más trascendental será el de los indicadores estratégicos, que te permitirán conocer si las estrategias y acciones están logrando los objetivos, así como el grado de impacto de estas. De ahí que en el PMD debas establecer un área responsable 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.



La vigilancia y evaluación de los procesos del PMD son atribuciones del Ayuntamiento. Para facilitar su operación, es conveniente definir el área que será responsable de estos procesos. Para ello, puedes conformarla con servidoras y servidores públicos que trabajen directamente en las regidurías y, de ser posible, encargar esa responsabilidad a una regiduría. Es fundamental que quien tenga el cargo de la Secretaria municipal participe en este proceso, previendo la elaboración de los informes anuales.

La integración del área de seguimiento y evaluación dependerá de las capacidades institucionales del municipio. Podrías integrar la participación de la ciudadanía, tanto en contextos de baja como de alta capacidad institucional, a través de comités de contraloría ciudadana que pueden llevar a cabo funciones de revisión en la ejecución de los presupuestos públicos.

También es importante definir los procedimientos a seguir para obtener y procesar los datos. **Puedes establecer las pautas generales en el PMD para que las distintas áreas del gobierno municipal proporcionen la información a quienes serán responsables de realizar el seguimiento y la evaluación.** Para que el procesamiento de datos sea más sencillo, te sugerimos organizarlos con base en la alineación a los ODS, como se ha propuesto a lo largo del documento y de manera particular en el diseño de indicadores.

Los criterios de presentación de la información tendrán que coincidir y ser iguales, para que no existan criterios diferenciados que puedan dificultar su procesamiento. De igual manera, ayudará a que la información sea organizada fácilmente en medios digitales, no solo para su análisis, sino como un recurso del quehacer gubernamental disponible para el público. Asimismo, permitirá reportar con mayor facilidad al gobierno estatal, que también debe dar seguimiento a los avances en la Agenda 2030.

La recolección de datos puedes realizarla de manera bimestral o trimestral, pero define los tiempos para la recopilación. Es indispensable que todas las áreas entreguen la información con anticipación, para que el área responsable de su recopilación tenga tiempo suficiente para procesarla y analizarla. Los informes que haga la tesorería en materia de gestión financiera y resultados podrían ser de gran utilidad.

Lo anterior te permitirá llevar un mejor control al presentar la información, la cual puedes publicar en distintos medios para que se encuentre al alcance de la ciudadanía. Además, tendrás que prever el adelanto de los procesos para que los datos estén disponibles cuando haya informes anuales o de fin de gobierno municipal.

En dichos informes anuales tendrás que realizar una evaluación global de los alcances de la ejecución de los proyectos establecidos en el PMD o que, por situaciones extraordinarias, no estuvieran contemplados. **La evaluación tendrá que contener toda la información posible, desde los proyectos que se llevaron a cabo, los avances en su ejecución y los impactos obtenidos en términos de los objetivos alineados con la Agenda 2030, hasta las reflexiones sobre los logros alcanzados, los retos que aún faltan por atender y los nuevos desafíos que se hayan identificado.**

19

## Cuadro 19. Herramientas para el seguimiento y la evaluación.

Puedes apoyarte en las siguientes herramientas para el seguimiento y la evaluación:

- [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo.](#)
- [Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas.](#)



## 2.6 Elementos complementarios

### 2.6.1 Matriz de Consistencia de Planeación Municipal

La Matriz de Consistencia de Planeación Municipal es un instrumento que permite organizar los objetivos en orden de prioridad, y sintetiza todos los planteamientos del PMD relacionados principalmente con la ejecución de obras. Esta herramienta te ayudará a visibilizar mejor el conjunto del plan alineado con la Agenda 2030, identificando sus elementos y el nivel de indicadores, por lo que a su vez facilitará el seguimiento y la evaluación de los proyectos.

Para elaborarla, primero debes identificar cuáles son los proyectos correspondientes a las obras priorizadas en el Consejo de Desarrollo Municipal (CDM) y que se podrían realizar en el periodo de gobierno municipal. Como cada proyecto corresponde a una línea de acción, estrategia y objetivo, será sencillo completar el resto de la matriz.

20

## Cuadro 20. Elementos de la Matriz de Consistencia de Planeación Municipal.



- Los apartados de **Eje (1)**, **Tema/problema general (2)**, **Objetivo (3)**, **Estrategia (4)** y **Línea de acción (5)** se deben transcribir tal como están en el PMD.
- Para **Problema identificado (6)** debes escribir una síntesis del problema desarrollado en el diagnóstico que el proyecto atenderá.
- El **Proyecto (7)** es el primer elemento que anotarás en la matriz, y se transcribe tal como aparece en el PMD.
- En **ODS/Meta (8)** anota en cuál o cuáles ODS tendrá impactos positivos el Proyecto, a nivel de metas.
- En **Meta programada (9)** describe la cuantificación de la obra a ejecutar (en cantidad de obra, metros lineales o cuadrados, sistema, aulas, vivienda, etc.).
- En **Número de personas beneficiarias (10)** pon cuántas personas se beneficiarán directamente de la obra y cuántas serán beneficiarias de manera indirecta por vivir en la zona de impacto o por beneficiarse ocasionalmente.
- El **Indicador (11)** debe transcribirse tal como está en el PMD.
- En **Costo estimado (12)** anota una aproximación de la cantidad de recursos que se destinarán para la realización y ejecución del Proyecto.
- En **Fuente de financiamiento (13)** indica si el Proyecto será financiado con ingresos recaudados por el municipio, con recursos de alguno de los fondos (como el FAIS), o con recursos extraordinarios a través de la coinversión del gobierno estatal o federal.
- En **Periodo de ejecución (14)** pon el año en que se llevará a cabo el Proyecto; si será una ejecución multianual, escribe el periodo.

La matriz sintetiza y organiza los elementos fundamentales del PMD que, a través de la participación ciudadana, se eligieron por orden de prioridad. Por lo tanto, te permitirá visualizar de manera rápida cuáles son los principales objetivos en los que tienes que avanzar, además de poder darles seguimiento por medio de los indicadores y los periodos de ejecución planteados. Esta matriz resume las prioridades mas no limita el tipo de obras que realizarás, pues en el PMD habrás planteado más proyectos y, con ayuda del seguimiento y la evaluación, es posible que redefinas las estrategias, líneas de acción y proyectos para lograr los objetivos.

## 2.6.2 Fuentes, evidencias de participación ciudadana y anexos

Al final del documento es conveniente que incluyas las fuentes de información utilizadas para la creación del PMD, tales como los PMD realizados anteriormente en el municipio, los planes estatales y federales de desarrollo, bibliografía, revistas, sitios web, documentales, entrevistas y todos aquellos instrumentos físicos y electrónicos que consultaste. Esto servirá para dar fe de la veracidad de la información que estás usando y que pueda ser útil para los PMD de otros gobiernos municipales.

También es importante contar con evidencias de la participación ciudadana y de los distintos lugares del municipio que fueron visitados al efectuar el proceso de participación, ya que esto demostrará que el documento fue elaborado con información de primera mano con base en las necesidades de las personas. Las imágenes pueden ir distribuidas a lo largo del PMD –lo que podría darle una mejor visualización–, o bien, colocarlas al final como un anexo.

Te recomendamos redactar una breve descripción de todo el proceso de participación ciudadana y elaboración del PMD, anotando la cantidad de reuniones o foros realizados, así como las fechas y lugares; si se llevaron a cabo entrevistas, consultas, visitas a sitios específicos para identificar los principales retos, entre otros. Será significativo saber cuántas personas participaron, si son representantes de alguna organización o institución, si hubo hombres y mujeres, los rangos de edad, si hablaban alguna lengua indígena, etcétera.

Esta información debe ir respaldada por las listas de asistencia, actas o minutas de trabajo de planeación, que puedes incluir también al final del documento como anexos, o presentarla como documentación independiente cuando hagas el proceso de registro y publicación del PMD.

Toda la información o documentación que no sea sustancial del PMD, pero que consideres relevante para comprender su contenido, puede ir al final como un anexo. Por ejemplo, puedes agregar datos de la región, el estado o el país que ayuden a precisar el contexto a través de mapas, tablas, gráficas u otras representaciones de datos.

## 21

## Cuadro 21. Herramientas para el seguimiento y la evaluación.

En las fuentes de información puedes incluir documentos y páginas electrónicas como las siguientes:

- El marco normativo [nacional](#) y local, por ejemplo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado, las leyes de planeación, entre otros.
- Los documentos con información de la [Agenda 2030](#), los [ODS](#) y su [localización](#).
- Los [indicadores de desarrollo humano](#) que ha elaborado el PNUD.
- Datos e indicadores de instituciones como [INEGI](#), [CONAPO](#) y [CONEVAL](#).

## 2.6.3 Mensaje presidencial, misión y visión

### 2.6.3.1 Mensaje presidencial

El Mensaje presidencial es el primer elemento de contenido del PMD, pero te sugerimos elaborarlo hasta el final de todo el proceso de planeación. Es un espacio importante para que la presidenta o el presidente municipal comunique a las y los ciudadanos de manera clara y concisa su visión con respecto al desarrollo del municipio.

Es necesario que el Mensaje presidencial sea directo, sencillo, incluyente y que exprese el proyecto de gobierno que se instrumentará. Puedes incluir los principios y valores que guiarán el trabajo de las y los servidores públicos municipales durante todo el periodo de gobierno.



### En el Mensaje se recomienda:

- Reiterar el compromiso político para promover el desarrollo sostenible y cumplir con la Agenda 2030.
- Exponer las principales demandas ciudadanas y los retos a los que se enfrenta el municipio.
- Presentar las principales aspiraciones en materia de desarrollo sostenible y las medidas prioritarias para lograrlas.
- 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 da esa preferencia.
- Enfatizar la importancia de una planeación del desarrollo a nivel municipal basada en la participación de la ciudadanía, ya que esto reflejará que no es un plan elaborado sin consulta y que, además, tendrá alcances más allá de tu periodo de gobierno.
- Enunciar cuáles son los principios y valores que conducirán la actuación del gobierno municipal.
- Exponer el marco normativo nacional y estatal que orienta la elaboración y cumplimiento del PMD.
- Invitar a la ciudadanía a participar en acciones que contribuyan al desarrollo sostenible.

#### 2.6.3.2 Misión

Al redactar la Misión, piensa en cuál es la razón de ser del gobierno municipal. Manifiesta en ella lo que un gobierno municipal debe de hacer, es decir, para qué existe y qué es lo que debe cumplir. Algunos elementos base para formular la Misión son: que el gobierno municipal es una institución pública, que tiene una serie de facultades y atribuciones legales, y que ejerce la autoridad en la unidad básica territorial: el municipio.

Añade elementos particulares y distintivos de lo que tu gobierno quiere realizar, por ejemplo el tener como encomienda “Ser el primer municipio del estado en brindar agua potable a toda su población”, o “Sentar las bases para el desarrollo de mujeres y hombres con las mismas oportunidades”, o “Trabajar de la mano con los municipios vecinos para el uso sostenible de los recursos de nuestro municipio y de toda la región”.

#### 2.6.3.3 Visión

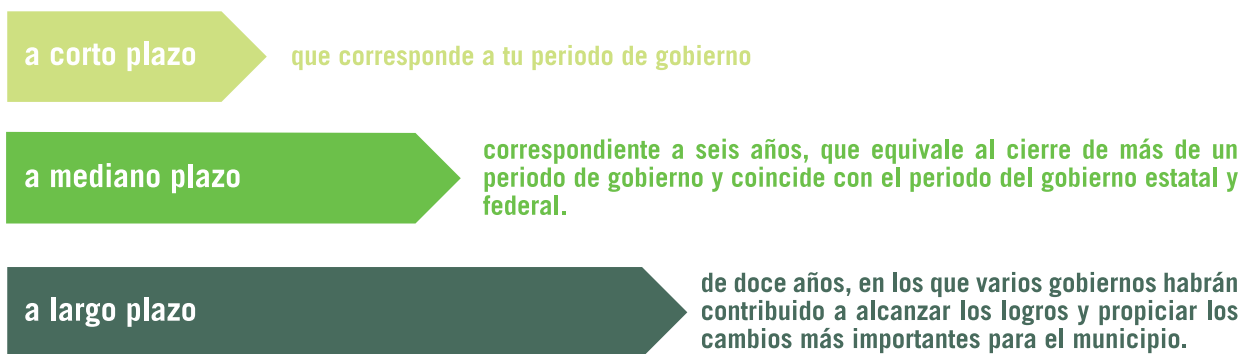
La Visión expresa cómo la comunidad del municipio se imagina el futuro, cómo quieren ver a su municipio en un plazo determinado de tiempo en

**relación con su situación actual.** Todas las personas queremos que el municipio en el que vivimos mejore con los años. Pues bien, ¡este es un buen momento para apropiarse de los ODS y la Agenda 2030 para lograrlo!

### Te recomendamos formular la Visión en tres plazos o periodos de tiempo:

- Uno **corto**, que corresponde a tu periodo de gobierno.
- Uno **mediano**, de seis años, que equivale al cierre de más de un periodo de gobierno y coincide con el periodo del gobierno estatal y federal.
- Uno **largo**, de doce años, donde varios gobiernos habrán contribuido a alcanzar los objetivos y propiciar los cambios más importantes para el municipio.

### Te recomendamos formular la Visión en tres plazos o periodos de tiempo:



Si tu gobierno tiene una duración de uno a tres años, te preguntarán: ¿cómo puedo establecer una visión a mediano y largo plazo si mi gobierno terminará antes? Pero recuerda que el PMD está elaborado con la participación de la ciudadanía, y querrán ver reflejado en el documento sus anhelos de desarrollo.

# Glosario

**Adaptación:** Medidas y ajustes en sistemas humanos o naturales, como respuesta a estímulos climáticos, proyectados o reales, o sus efectos, que pueden moderar el daño o aprovechar sus aspectos beneficiosos. (Estrategia Nacional de Cambio Climático. Visión 10-20-40, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales).

**Brechas:** Se refiere a la comparación entre el estado y el desempeño real de un gobierno o institución en una situación o en un momento dado.

**Cambio climático:** Variación del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera global y se suma a la variabilidad natural del clima observado durante periodos comparables. (Estrategia Nacional de Cambio Climático. Visión 10-20-40, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales).

**Derechos humanos:** Derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua o cualquier otra condición. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles. (Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México).

**Desarrollo económico incluyente:** Se refiere a la capacidad de una región (país, estado, municipio) para generar riqueza y mantener el bienestar de sus habitantes, propiciando trabajo decente, brindando oportunidades a todos los segmentos de la población (especialmente a los más desfavorecidos) y distribuyendo los recursos de manera más equitativa.

**Gobernanza:** Estructuras y procesos diseñados para gestionar los asuntos económicos, políticos y administrativos de un gobierno.

**Resiliencia:** Capacidad de los sistemas naturales o sociales para persistir y recuperarse ante los impactos o tensiones que puedan experimentar.

**Subnacional:** Gobierno o administración local que incluye diversas localidades, municipios o provincias con un cierto grado de autonomía.

# Referencias

## Fuente principal

- Agenda 2030 y Desarrollo Municipal. Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo Sostenible: <https://www.oaxaca.gob.mx/coplade/wp-content/uploads/sites/29/2019/04/PMD-Oaxaca-11-Marzo.pdf>

## Documentos sobre la Agenda 2030

- Sitio oficial de la Agenda 2030: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: [http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131\\_ODS-metas-digital.pdf](http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131_ODS-metas-digital.pdf)
- Resolución de la Asamblea General de la ONU: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”: <https://undocs.org/es/A/RES/70/1> y [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Marco de indicadores mundiales de la Agenda 2030: [https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement\\_Spa.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf)
- Sitio oficial del Gobierno de México para la Agenda 2030: <https://www.gob.mx/agenda2030>
- Sitio oficial de la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la CONAGO: <https://www.conago.org.mx/comisiones/cumplimiento-agenda-2030>
- Programa interinstitucional para el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales: <https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/programa-interinstitucional-para-el-fortalecimiento-de-las-capacidades-de-los-gobiernos-locales>

## Localización de los ODS

- Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023: [http://www.edomex.gob.mx/plan\\_desarrollo\\_estado\\_mexico](http://www.edomex.gob.mx/plan_desarrollo_estado_mexico)
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Chihuahua: <http://www.chihuahua.gob.mx/planestatal/PLAN%20ESTATAL%20DE%20DESARROLLO.pdf>
- Programa de Gobierno Municipal de León, Guanajuato 2018-2021: [http://www.implan.gob.mx/downloads/Programa\\_de\\_Gobierno\\_2018-2021.pdf](http://www.implan.gob.mx/downloads/Programa_de_Gobierno_2018-2021.pdf)
- Actas de cabildo de los municipios de Chiapas que establecen el compromiso con la Agenda 2030, del INAFED: <https://www.gob.mx/inafed/documentos/actas-de-cabildo-de-municipios-de-chiapas-que-conduciran-su-quehacer-gubernamental-alineado-con-los-ods-de-la-agenda-2030>

## Ejemplos de Comisiones o Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal

- Municipios del Estado de México:  
<http://copladem.edomex.gob.mx/coplademun>
- Municipio de Mexicali:  
<http://www.coplademm.org.mx/>

## Presupuestos participativos

- Guía metodológica para la implementación de un Presupuesto Participativo:  
<https://presupuestosparticipativos.com/wp-content/uploads/2017/01/Monográfico-GUÍA-PRESUPUESTOS-PARTICIPATIVOS1.pdf>
- Experiencia de la Ciudad de México:  
<http://www.iecm.mx/participacion/consulta-ciudadana-sobre-presupuesto-participativo-2019/>
- Experiencia del municipio de Tlajomulco:  
<https://presupuestoparticipativo.mx/>

## Marco normativo nacional y estatal

- Constitución y leyes federales:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

## Fuentes de información georreferenciada

- Mapa digital de México (INEGI):  
<http://gaia.inegi.org.mx/mdm6/?v=bGF00jIzLjMyMDA4LGxvbjotMTAxLjUwMDAwLHo6MSxsOmMxMTFzZXJ2aWNpb-3N8dGMxMTFzZXJ2aWNpb3M=>
- Atlas Nacional de Riesgos – Indicadores Municipales:  
<http://www.atlasmunicipalderiesgos.gob.mx/archivo/indicadores-municipales.html>
- Programa GeoDa para el análisis de datos georreferenciados de la Universidad de Chicago:  
<https://spatial.uchicago.edu/software>

## Información institucional para elaborar diagnósticos

- Banco de Indicadores del INEGI, en el que hallarás indicadores sociodemográficos y económicos desagregados por municipio:  
<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?p=1714&ag=00#>
- Indicadores reportados por el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en algunos casos desagregados por municipio) del Gobierno Federal:

<http://agenda2030.mx/ODSopc.html?ti=T&goal=0&lang=es#/ind>

- Datos de pobreza a nivel municipal que publica el CONEVAL:

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/inicioent.aspx>

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipal.aspx>

- Índice de Marginación que publica el CONAPO:

<https://datos.gob.mx/busca/dataset/indice-de-marginacion-carencias-poblacionales-por-localidad-municipio-y-entidad>

- Índices de Desarrollo Humano que ha elaborado el PNUD:

<http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty.html>

## Experiencias de localización de los ODS a nivel subnacional

- Cómo implementar los ODS en las ciudades:

<http://localizingthesdgs.org/library/292/3/Cmo-implementar-los-ODS-en-las-ciudades.pdf>

- Localización de los ODS en el municipio de La Paz, Bolivia:

[http://sitservicios.lapaz.bo/sit/ods/ods\\_gamlp.pdf](http://sitservicios.lapaz.bo/sit/ods/ods_gamlp.pdf)

## Información sobre infraestructura sostenible que prevé la gestión de riesgos

- Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo (BID):

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6398/Infraestructura%20sostenible%20para%20la%20competitividad%20y%20el%20crecimiento%20inclusivo%20-%20Estrategia%20de%20Infraestructura%20del%20BID.pdf?sequence=2>

- ¿Qué es la infraestructura sostenible? (BID):

<https://publications.iadb.org/es/que-es-la-infraestructura-sostenible-un-marco-para-orientar-la-sostenibilidad-lo-largo-del-ciclo-de>

- Lecciones aprendidas de la gestión del riesgo en procesos de planificación e inversión para el desarrollo:

[https://www.unisdr.org/files/18953\\_leccionesderiesgovf911.pdf](https://www.unisdr.org/files/18953_leccionesderiesgovf911.pdf)

## Herramientas de análisis multicriterio

- Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos (CEPAL):

[http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/evaluacion\\_programas\\_proyectos.pdf](http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/evaluacion_programas_proyectos.pdf)

- Metodología de análisis multicriterio. Aplicación al crecimiento sostenible en la Unión Europea:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8668/7525>

## Documento para la estimación de costos de obras

- Guía de servicios municipales del INAFED para costos estimados de obras:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/171945/Guia\\_de\\_servicios\\_publicos\\_municipales\\_2015.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/171945/Guia_de_servicios_publicos_municipales_2015.pdf)

## Herramientas para el diseño y la elaboración de indicadores

- Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3661/1/S2009230\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3661/1/S2009230_es.pdf)
- Guía para el diseño de indicadores estratégicos:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)
- Manual para el diseño y construcción de indicadores (CONEVAL):  
[https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)
- Indicadores por cobertura geográfica para municipios del INEGI:  
<https://agenda2030.mx/ODSopc.html?cveCob=00&lang=es#/geocov>
- Marco de indicadores mundiales para los ODS y metas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible:  
[https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement\\_Spa.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf)

## Herramientas para el seguimiento y la evaluación

- Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo:  
[http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)
- Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas:  
<http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>

## Herramientas y ejemplos para elaborar los informes de gobierno

- Manual para la elaboración del Informe de Gobierno Municipal:  
[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/333/1/images/Manual\\_para\\_la\\_elaboracion\\_del\\_Informe\\_de\\_Gobierno\\_Municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/333/1/images/Manual_para_la_elaboracion_del_Informe_de_Gobierno_Municipal.pdf)
- Informes de Gobierno:  
[http://inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/333/1/images/Informes\\_de\\_Gobierno.pdf](http://inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/333/1/images/Informes_de_Gobierno.pdf)
- Informe Nacional Voluntario para el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/345537/INFORME\\_NACIONAL\\_VOLUNTARIO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/345537/INFORME_NACIONAL_VOLUNTARIO.pdf)
- Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2018:  
<https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>

# La Agenda 2030 y el desarrollo municipal sostenible



Guía para la elaboración de Planes Municipales  
de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030