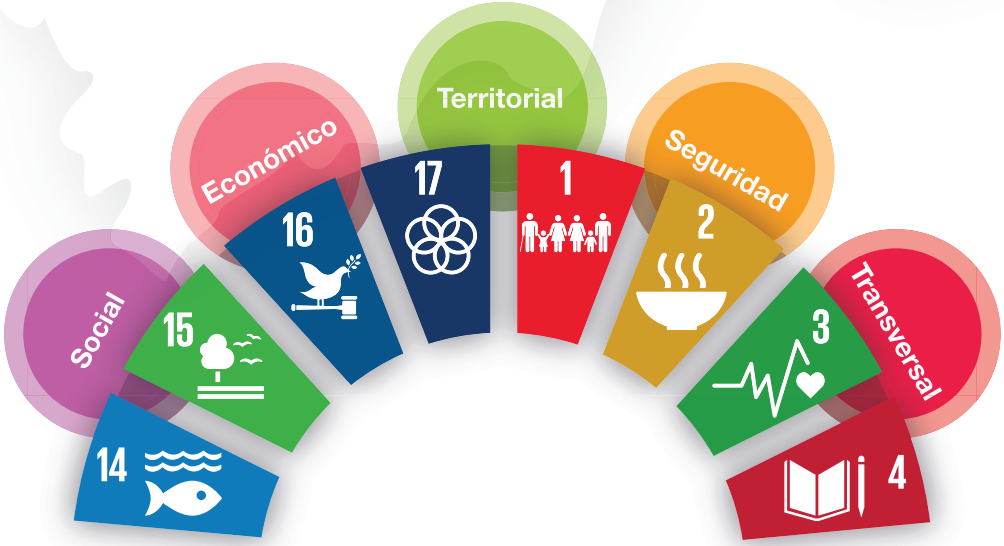
GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

COPLADEM
COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

Manual para la elaboración de los
Planes de Desarrollo Municipal
© Primera edición: Gobierno del Estado de México, 2021

D.R. © Gobierno del Estado de México
Palacio del Poder Ejecutivo.
Lerdo poniente núm. 300,
colonia Centro, C. P. 50000,
Toluca, Estado de México

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México

Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal
www.edomex.gob.mx/consejoeditorial
Número de autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal
207 / 09 / 27 / 21

Impreso en México
Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa del Gobierno del Estado de México, a través del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Lic. Alfredo Del Mazo Maza
Gobernador Constitucional del Estado de México

Presentación

El manual que aquí se presenta, es un esfuerzo institucional que se suma a la producción de contenidos técnicos del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México orientados a fortalecer, por un lado, las capacidades institucionales de los gobiernos locales a través de herramientas que permiten ampliar el espectro de actuación de las personas servidoras públicas a cargo de las tareas de planeación, en los ámbitos estatal y municipal, y por otro, a la puesta en marcha de acciones que permitan transitar el modelo de planeación del desarrollo vigente al del desarrollo sostenible y democrático.

Con plena convicción de que los planes de desarrollo de cualquier gobierno no deben responder a recetas ni estructuras que poco corresponden a la realidad actual, el presente documento insta a considerar lo mejor de la gestión por resultados para el desarrollo, la adecuación de los proyectos políticos a documentos ágiles y sensatos que se apeguen a las fronteras de intervención que mandata la ley, pero además, abra la puerta de la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno, la sociedad e incluso entre los propios gobiernos locales en un fortalecimiento federalista y regional del desarrollo.

Los gobiernos locales más que nunca deben pactar sus convicciones con la sociedad a través de instrumentos técnicos que permitan generar acciones inmediatas, mediatas y de largo plazo en escenarios de uno, dos, tres años, así como líneas estratégicas de acción que trasciendan

los periodos constitucionales, las cuales se basen en proyectos que contemplen la generación de resultados en el largo plazo y que se alineen a los propósitos que como entidad federativa y como nación se buscan en aras de contribuir al logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Es fundamental llevar a cabo la revisión de este manual con una visión que rompa las formas comunes de planear el desarrollo. Es y será clave que el establecimiento de los proyectos políticos no sean menester de las arenas electorales y sean los instrumentos de planeación, la palanca de cambio de las condiciones sociales, económicas, territoriales, de seguridad, de igualdad de género, de un mejor gobierno más conectado, eficiente y especialmente más justo y comprometido con las generaciones futuras.

Los retos institucionales precisan de innovación pública para generar respuestas alternativas a las necesidades comunes y persistentes, creatividad y liderazgo que promuevan nuevas técnicas y caminos para hacer más con menos ante la complejidad de los escenarios sociales actuales, coordinación para potenciar los proyectos que en sinergia con el Gobierno del Estado de México se emprendan, y principalmente un compromiso y responsabilidad social que asuman el reto de generar mejores condiciones para los cerca de 17 millones de habitantes de la entidad más poblada y diversa del país.

COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO MÉXICO

Introducción

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, a través del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) y la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional adscrita a la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, impulsa un modelo de planeación de vanguardia que articula desde el enfoque sostenible los procesos e instrumentos del Sistema de Planeación Democrática del Estado de México y Municipios.

Durante la administración 2017-2023, se han realizado importantes acciones para adaptar las políticas públicas a la realidad de la entidad bajo esquemas de transversalidad y mejores prácticas orientadas hacia el logro de la movilidad social, sustentabilidad del territorio, seguridad y entornos más favorables para las generaciones mexiquenses presentes y futuras.

La hoja de ruta que guía dichas acciones es el Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023, instrumento prospectivo con una visión hacia 2030, pionero en la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 adoptada por más de 190 países y de forma contundente en la entidad desde la perspectiva local.

Dicha agenda, establece un horizonte a largo plazo hacia el desarrollo sostenible, inclusivo y en equilibrio con el medio ambiente, incluye además temas prioritarios como la reducción de la desigualdad, crecimiento económico, ciudades resilientes y el cambio climático, por lo que genera cambios estructurales en la dinámica de las comunidades permitiendo mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Para consolidar instituciones sólidas que impulsen una gobernanza eficaz y eficiente es sustantivo generar planes y programas alineados a las perspectivas internacionales, nacionales, estatales, regionales y locales que prioricen metodológicamente las acciones a realizar durante las administraciones, pero con una visión que trascienda los periodos de gobierno, en ello radica la visión de Estado y el establecimiento de la visión local del desarrollo en el largo plazo.

De acuerdo con el artículo 115 constitucional, el municipio es la base de la organización política, territorial y administrativa, por lo que más que nunca su participación en los procesos de planeación es vital en el escenario de recuperación y complejidad que ha impuesto a todos los gobiernos la crisis sanitaria por Covid-19.

En este sentido, al igual que en los órdenes nacional y estatal, los municipios precisan generar instrumentos que sienten las bases para desarrollar proyectos estratégicos locales, contemplando los procesos, tiempos, recursos, responsables, y de forma determinante los mecanismos de su evaluación, lo que permitirá revisar y ajustar de la mejor manera los diferentes acontecimientos del entorno local.

En suma, los Planes de Desarrollo Municipal deben ser la hoja de ruta en los que, mediante una visión estratégica de la nueva realidad y con dinamismo en su integración, se plasmen los pilares de un proyecto integral con un horizonte de viabilidad social, económica, territorial y ambiental, que fortifique un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible.

Para ello, se presenta el Manual para la Elaboración de Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024, instrumento de alto valor técnico, que permitirá homologar la estructura y contenido de los planes municipales de desarrollo y que consigna en su contenido las virtudes regionales y vocaciones productivas que deberán enfatizarse por cada uno de los 125 gobiernos municipales a lo largo y ancho del territorio mexiquense.

El Manual presenta una serie de herramientas clave para simplificar los procesos de planeación y evaluación, proyecta una visión estratégica más allá del periodo constitucional de 3 años y propone un actuar a mediano y largo plazo, de 6 y 10 años respectivamente, además, promueve la participación ciudadana como eje fundamental para el diseño e instrumentación de políticas públicas acordes a las principales necesidades locales.

El manual se integra de tres apartados:

1. Integración temática del Plan de Desarrollo Municipal y elementos para su aprobación.
2. El contexto de la Planeación Estratégica en el Estado de México y Municipios.
3. Los desafíos del Estado de México y Municipios en materia de Planeación y Desarrollo Sostenible.

En la primera sección referida a la integración temática del Plan de Desarrollo Municipal y los elementos que son indispensables para su aprobación, se describen los aspectos esenciales sobre los que se deberán sustentar las acciones públicas bajo un rigor técnico homologado en sus apartados, pero flexible en los contenidos, entendiendo que la naturaleza y dinámicas de cada municipio son particulares y deben responder a la realidad de las diferentes regiones del Estado de México.

Dicho apartado incluye una guía de criterios metodológicos a considerar para desarrollar contenidos mínimos para conseguir la aprobación y visto bueno de los Planes de Desarrollo Municipal. Si bien los municipios cuentan con la capacidad para autogobernarse política, administrativa y financieramente, es importante mencionar que el esfuerzo por conciliar intereses y el cumplimiento de objetivos comunes permitirá obtener resultados de mayor alcance social, eficiencia administrativa, aprovechamiento de recursos y dinamismo económico.

El segundo, referente al proceso de planeación democrática en el Estado de México y municipios, describe el marco normativo estatal en el que se sustentan las políticas públicas de la entidad a través de los pilares del desarrollo contenidos en el PDEM 2017-2023, detalla la estructura institucional y normativa para el logro de los objetivos, así como los elementos esenciales que se vinculan con la planeación municipal.

Dicho apartado presenta un análisis de las atribuciones conferidas constitucionalmente a los gobiernos locales, los cuales desempeñan un papel elemental en la captación, orientación y aplicación de los recursos públicos de manera responsable así como transparente, la prestación eficaz de los servicios públicos demandados por la ciudadanía, la territorialización y la seguridad dentro del municipio así como las fronteras y paradigmas que deben romperse para establecer una planeación desde lo local que impacte en las políticas estatales en sus conjunto.

Para ello, se clarifica la importancia de la existencia de una organización administrativa local adecuada para la realización de las tareas en las que se tenga competencia, así como las acciones que las dependencias y organismos realizan para el logro de los objetivos y metas establecidas en los planes y programas, mediante la adecuación oportuna de los procedimientos así como métodos de trabajo con las interrelaciones en los recursos humanos, materiales y financieros, con las relaciones que deben emprenderse entre los municipios, el estado y la nación.

Al respecto, se resalta la operación municipal centrada en la gestión y administración de los recursos financieros, además de una priorización de política pública que contribuya a elevar la efectividad para focalizar la distribución y aplicación de los recursos con los que se cuente y ampliar las fuentes de captación de financiamiento.

Una herramienta que se puntualiza en este apartado y que permite orientar las políticas públicas hacia la obtención de los resultados esperados por la ciudadanía es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), que otorga consideraciones sobre los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos públicos, el mejoramiento de la calidad del gasto público y promueve una adecuada rendición de cuentas.

El tercer apartado relativo a los elementos básicos del proceso de planeación, integra un conjunto de componentes específicos que conforman el plan e impulsan una estrategia que guía el accionar del gobierno y ayuda a focalizar los recursos de forma eficiente para alcanzar los resultados esperados.

De esta manera, es imprescindible el establecimiento de tres elementos conceptuales: los objetivos, hacen que se dirijan los esfuerzos hacia lo que se quiere conseguir; las estrategias, dan equilibrio y mejoran la coordinación en la ejecución de tareas; las líneas de acción, garantizan la integración, articulación y continuidad de esfuerzos de manera coherente y sistemática.

Lo anterior debe estar ligado a estructuras programáticas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios, así como la utilización de una herramienta sustantiva que facilite la conceptualización, diseño, planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos prioritarios, todo ello dentro de un conjunto de acciones orientadas a asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.

También es en este apartado donde se abordan los desafíos que enfrentan el Estado de México y los municipios en materia de planeación y desarrollo sostenible, se plantea como reto clave la territorialización de la Agenda 2030 y la priorización de las acciones de acuerdo con cada contexto, así como el diseño e implementación de políticas públicas que respondan, tanto a los compromisos adquiridos por las administraciones como a las prioridades locales en torno a la construcción de una sociedad más igualitaria, más prospera, respetuosa de los derechos humanos y del medio ambiente.

Lo anterior implica que los gobiernos municipales adopten los criterios y principios fundamentales de la agenda en sus procesos de planeación para el desarrollo sostenible, para que puedan ser capaces de generar un progreso multidimensional a través de una sólida arquitectura institucional y con base en una adecuada articulación de las políticas locales en un ambiente de transparencia y que permita cerrar las brechas de desarrollo en beneficio de la población mexiquense.

Contenido

Presentación **6**

Introducción **8**

1.Integración temática del PDM y elementos para su aprobación **18**

1.1. Contenido del Plan de Desarrollo Municipal 2022- 2024 22
I. Presentación del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024 33
II. Mensaje de Gobierno y Compromiso Político 33
III. Marco normativo 34
IV. Mecanismos permanentes para la participación social 34
V. Perfil Geográfico del Municipio 36
VI. PILAR 1 SOCIAL: MUNICIPIO SOCIALMENTE RESPONSABLE, SOLIDARIO E INCLUYENTE 40
VII. PILAR 2 ECONÓMICO: MUNICIPIO COMPETITIVO, PRODUCTIVO E INNOVADOR 72
VIII. PILAR 3 TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE 98
IX. PILAR 4 SEGURIDAD: MUNICIPIO CON SEGURIDAD Y JUSTICIA 132
X. EJE TRANSVERSAL 1: IGUALDAD DE GÉNERO 140
XI. EJE TRANSVERSAL 2: GOBIERNO MODERNO, CAPAZ Y RESPONSABLE 146
XII. EJE TRANSVERSAL 3: TECNOLOGÍA Y COODINACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO 178
XIII. Criterios Generales para la Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal y sus Programas 180

2. El contexto de la Planeación Estratégica en el Estado de México y Municipios **188**

2.1 La Regionalización del Estado de México: clave en el proceso de Planeación para el Desarrollo Sostenible 189
2.2. Aspectos normativos, organizacionales, financieros y técnicos de la planeación municipal 192

2.2.1. Distribución de competencias y facultades de los Gobiernos Municipales 193
2.2.2. Los Ayuntamientos, la gestión pública y las relaciones intergubernamentales 200
2.2.3. Financiamiento para el Desarrollo Municipal 202
2.3. Lineamientos técnicos para la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR) 212
2.4. Elementos básicos del proceso de planeación 214

3. Los desafíos del Estado de México y municipios en materia planeación y desarrollo sostenible 222

3.1. El Municipio como impulsor de Desarrollo Sostenible 229
3.1.1 El proceso de planeación municipal orientado por las agendas internacionales 231
3.1.2 Planeación del Desarrollo Municipal alineada a la Agenda 2030 232
3.2 ¿Por qué es importante que los municipios del Estado de México adopten los criterios de la Agenda 2030 en sus procesos de planeación para el desarrollo sostenible? 239
3.2.1 La inclusión de los ODS en el proceso de planeación municipal en el Estado de México 241

Anexo 255

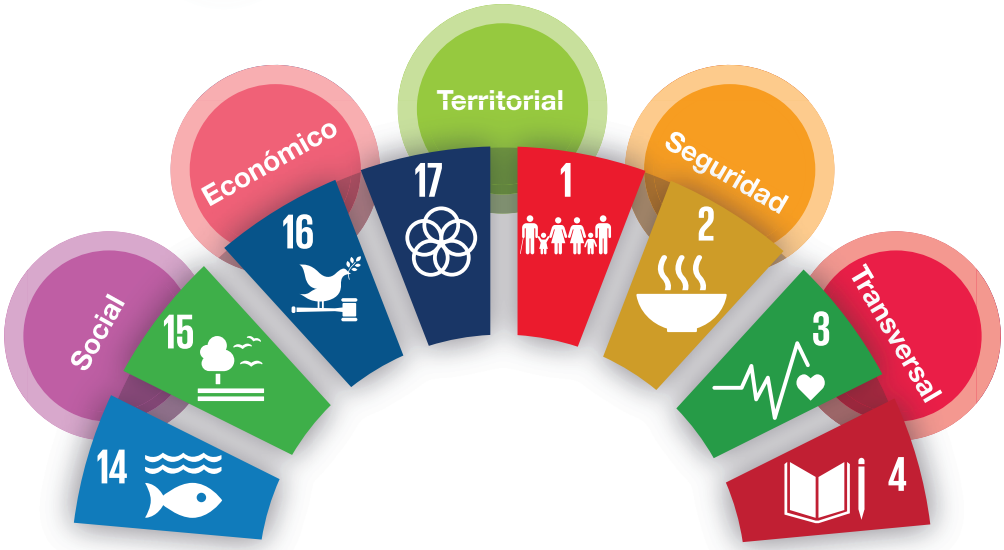
4. Herramientas para la integración del Plan de Desarrollo Municipal 256
5. Análisis Prospectivo 288
6. Planbarómetro 294
7. Herramientas para la Operacionalización del PDM, redacción de Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción 297
8. Proyectos Aceleradores del Desarrollo 301
9. Procesos para la Programación, Presupuesto y Control de la Gestión Municipal 304
10. Consulta Ciudadana 317

Siglas 332

Bibliografía 334

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Capítulo 1


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

1. Integración temática del PDM y elementos para su aprobación

El Plan de Desarrollo Municipal es producto de un proceso de planeación institucional y democrática, en el cual convergen distintas actividades analíticas guiadas por aspectos metodológicos que aportan rigor y validez; asimismo, deriva de prolongados ejercicios de participación ciudadana con el objetivo de integrar propuestas acordes a las necesidades de la población y del contexto regional y local.

A continuación, se presentan las recomendaciones para integrar el contenido del PDM, se solicita que, una vez iniciados los procesos de análisis y formulación del instrumento de planeación, se mantenga dicho orden (estructura y títulos) con el objetivo de contar con un Plan homologado a los contenidos del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2023.

Cabe detallar que el índice propuesto es enunciativo más no limitativo y podrá tener adhesiones en atención al contexto del municipio, en caso de que este no cuente con la información suficiente para desarrollar el apartado, o por sus características no posea alguno de los elementos abordados en el índice, se recomienda seguir las instrucciones de las notas metodológicas que se encuentran en cada uno de los temas y subtemas.

Esquema 1. Guía para la integración de diagnósticos temáticos del PDM

Fuente: COPLADEM, 2021.

Es importante que las y los servidores públicos encargados del diseño e integración del PDM tengan a bien atender la estructura básica sugerida en este apartado, toda vez que esto posibilitará su armonización con la normatividad vigente y su posterior revisión y validación por el COPLADEM y por la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional adscrita a la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, a efecto de inscribir su PDM al Registro Estatal de Planes y Programas.

Atendiendo a lo aquí señalado, es importante que se tenga presente que cada uno de los involucrados en el equipo de trabajo tiene una función, atendiendo lo sugerido en el esquema 2.

Esquema 2. ¿Quién hace qué en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?

Fuente: COPLADEM, 2021.

Fuentes de consulta: Existen diferentes bancos de información estadística que pueden ayudar a la integración de este diagnóstico. El principal repositorio de información es el INEGI, en su sitio web se encuentran encuestas y datos estadísticos sobre los temas y subtemas que integran el PDM.

Consultar este sitio es importante, ya que en la mayoría de los casos se encuentra información desagregada para los ámbitos Estatal lo que permitirá realizar un análisis comparado de cada uno de los temas sugeridos. Por lo anterior, es importante que se incluya en esta sección tablas, gráficos y esquemas que visibilicen la información estadística consultada.

A continuación, se presenta una serie de sitios web en los que se puede encontrar información y datos adicionales para la integración de este diagnóstico.

INEGI

Permite la consulta y análisis de datos estadísticos sobre diferentes temas: social, económico, territorial, seguridad, medio ambiente etc.

Cuenta con datos desagregados tanto Estatal como Municipal.

Data MÉXICO

Permite la integración, visualización y análisis de datos públicos para fomentar la innovación, inclusión y diversificación de la economía mexicana.

Cuenta con datos desagregados del ámbito Municipal.

INPI
INSTITUTO NACIONAL DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS

Permite la integración, visualización y análisis de datos públicos para fomentar la innovación, inclusión y diversificación de la economía mexicana.

Cuenta con datos desagregados del ámbito Municipal.

El CONEVAL actúa como órgano de consulta y asesoría en materia de monitoreo y evaluación de programas sociales y de medición de la pobreza en las entidades federativas y municipios.

Cuenta con una serie de estudios especializados con perspectiva de género. Aunque la información presentada es de carácter internacional y nacional, permite analizar la situación de las mujeres en diferentes áreas.

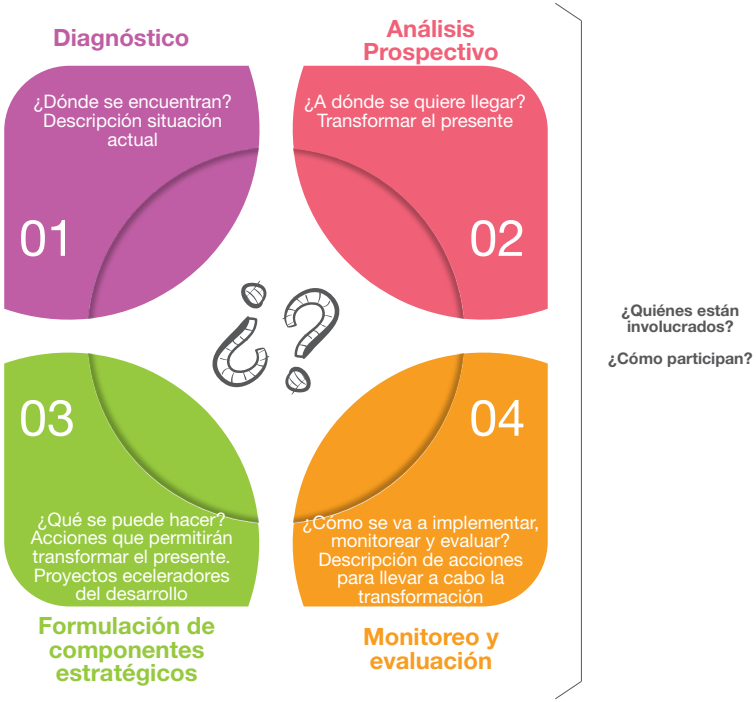
Institución que se encarga de normativizar, generar y administrar la información geográfica de la entidad. Normativizar y coordinar la capacitación, integración, actualización y producción de la información sobre diversos aspectos de la realidad demográfica, social y económica del territorio estatal y municipal.

1.1. Contenido del Plan de Desarrollo Municipal 2022- 2024

En este apartado se precisan los conceptos, temas y subtemas necesarios que debe incluir el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024. Es importante prestar atención a las recomendaciones aquí descritas para lograr una adecuada elaboración de este instrumento.

En primer lugar, se debe integrar un equipo multidisciplinario que aporte una visión de largo plazo para consolidar el desarrollo del municipio desde un marco institucional, democrático y financieramente viable. Es importante tener en cuenta las siguientes preguntas antes de iniciar con el desarrollo del instrumento.

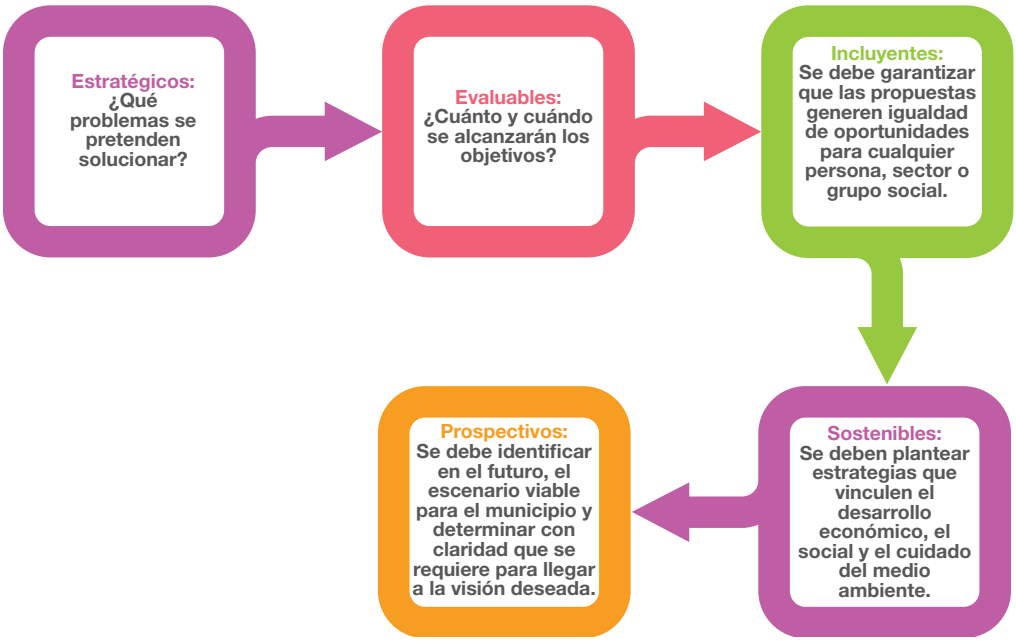
Esquema 3. Preguntas clave para la integración del Plan de Desarrollo Municipal



Fuente: COPLADEM, 2021.

Las respuestas del proceso anterior, deben ser estratégicas, evaluables, incluyentes, sostenibles, prospectivos y eficaces, de conformidad con el esquema siguiente.

Esquema 4. ¿Cómo deben ser los planteamientos del PDM?



Fuente: COPLADEM, 2021.

Una vez revisados los fundamentos jurídicos que instan la integración del Plan de Desarrollo Municipal, es necesario establecer una serie de requisitos y contenido, que, de conformidad con el marco normativo federal y estatal vigente, así como con el proceso de planeación, también son analizados en este instrumento.

Contenido mínimo del PDM 2022-2024

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
I. Presentación del PDM	Comunicar a la sociedad los aspectos metodológicos y técnicos que orientan el proceso de planeación del municipio, así como la integración de su PDM.	Aplica de manera enunciativa.		N/A	33
II. Mensaje de Gobierno y Compromiso Político	Comunica a la población el compromiso político de la Administración Municipal en turno, expone las demandas de la ciudadanía y los retos que se identifican en el municipio.				33 y 257
III.Marco Normativo	Describe de manera general la normativa que rige la elaboración del PDM, fundamentando la elaboración de este documento por parte de los entes municipales.				192-200
IV. Mecanismos permanentes para la participación social	Describe los mecanismos de consulta que la administración municipal haya empleado para la recolección de información relativa a las necesidades y problemáticas de la población y el municipio.				317-329
V. Perfil Geográfico del Municipio	Describe las condiciones territoriales actuales del municipio.				36-37

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
PILARES Y EJES DE DESARROLLO					
VI. Pilar 1 Social: Municipio socialmente responsable, solidario e incluyente					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Describe las características de la población municipal y analiza (de manera cuantitativa y cualitativa) la situación demográfica actual del municipio. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.	Corresponde a la dimensión: Personas	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias de los ODS 1-6 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.			Denominación del PgP y PyP al que se alinea	301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
VII. Pilar 2 Económico Municipio Competitivo, Productivo					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Analiza la capacidad que el municipio tiene para producir u obtener riqueza, así como su expansión económica y las formas en las que busca garantizar el bienestar. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.	Corresponde a la dimensión: Prosperidad	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias de los ODS 8,9,12 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.			Denominación del PgP y PyP al que se alinea	301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
VIII. Pilar 3 Territorial Municipio Ordenado, Sustentable y Resiliente					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Describe y analiza el contexto municipal en materia de estructura urbana en apego al Plan de Desarrollo Urbano Municipal, en caso de no contar con él, o tener una versión desactualizada, es pertinente que se realice un diagnóstico en el que se determine si existen patrones de distribución de la población y si estos están ligados a sus actividades productivas. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.	Corresponde a la dimensión: Planeta	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias de los ODS 7,11,13,14,15 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo			Denominación del PgP y PyP al que se alinea	301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
XI. Pilar 4. Seguridad: Municipio con seguridad y justicia					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Identifica y analiza los principales problemas en materia de seguridad pública y procuración de justicia en el municipio. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.	Corresponde a la dimensión: Paz	Aplica en objetivo La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias del ODS 16 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.				301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
X. Eje transversal 1. Igualdad de Género					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Analiza y describe la situación que vive el municipio en materia de igualdad de género. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.				288-293
Instrumentación estratégica		Corresponde a la dimensión: Personas	Aplica en objetivo Aplica en meta en consonancia con ODS: 5	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.	Corresponde a la dimensión: Personas	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias de los ODS 15 de la Agenda 2030.	N/A	301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
XI. Eje transversal 2. Gobierno moderno, capaz y responsable					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Describe los recursos físicos, sistemas y estructura de organización para la prestación de los servicios públicos, la gestión pública, la relación de los principales problemas en esta tarea. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.	Corresponde a la dimensión: Alianzas	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias del ODS 17 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.				301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

Apartado	Descripción del apartado	Dimensión del Desarrollo Agenda 2030	ODS	Alineación Estructura Programática	Para integrar este apartado, revisar en este documento páginas:
XII. Eje transversal 3. Tecnología y Coordinación para el buen gobierno					
Diagnóstico por tema de desarrollo	Define y establece las alianzas que darán rumbo a la instrumentación de los programas y proyectos que el gobierno municipal haya definido. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estará la situación del municipio en 10 años? ¿A dónde queremos llegar?	N/A			260-287
Análisis prospectivo (Escenarios)					288-293
Instrumentación estratégica	Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se integre un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.	Corresponde a la dimensión: Alianzas	La instrumentación estratégica y en su caso los proyectos aceleradores del desarrollo deben estar alineados (si así lo permiten las capacidades y contexto municipal) a las estrategias del ODS 17 de la Agenda 2030.	N/A	297-301
Objetivos					
Estrategias					
Líneas de Acción					
Proyectos Aceleradores del Desarrollo	Se diseñan y describen los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas de la administración pública para el periodo 2022-2024, es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.				301-303
Seguimiento y evaluación	En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.	Aplica de manera enunciativa de conformidad con los lineamientos y criterios del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX). Se deberán integrar indicadores macro que por su naturaleza permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los elementos estratégicos de los Pilares y Ejes de Desarrollo. Se puede también considerar de manera enunciativa para enmarcar la operación y los elementos estratégicos del PDM a través de la integración de Programas Operativos Anuales y PbRM, la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada en el Manual de Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022.		N/A	181-184

*La alineación aquí descrita corresponde a una vinculación con las dimensiones correspondientes a personas, prosperidad, planeta, paz y alianzas, sin embargo, en caso de que considere el diseño de proyectos transversales (como el caso de los ejes transversales) la alineación puede ampliarse o variarse según el contexto y características municipales.

I. Presentación del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024

Este apartado corresponde a la descripción de los elementos jurídicos, metodológicos y técnicos que posibilitan la integración del PDM, también, se describen de manera general los elementos de planeación que han facilitado tal proceso, las herramientas que permitieron su armonización con los ODS de la Agenda 2030, así como la importancia de la priorización de determinadas acciones en favor del desarrollo sostenible y la importancia del quehacer municipal en el bienestar social, para no dejar a nadie atrás.

II. Mensaje de Gobierno y Compromiso Político

Objetivo

Comunicar a la población el compromiso político de la Administración Municipal en turno, exponer las demandas de la ciudadanía y exponer los retos que se identificaron en el municipio.

Contenido Mínimo

El mensaje presidencial habrá de exponer las principales aspiraciones de la administración municipal en materia de desarrollo sostenible y las medidas prioritarias para lograrlo.

Estructura Deseable

El mensaje presidencial es el primer apartado del contenido del PDM, sin embargo, es pertinente realizarlo al final de todo el proceso de integración, una vez que se han abordado todos los tópicos del documento y teniendo claridad sobre los pasos que se siguieron para redactar el PDM, los actores implicados, el contexto municipal y las estrategias que se implementarán para la resolución de los problemas identificados.
Las características de un buen mensaje presidencial se exponen en el Anexo Único.

Un insumo imprescindible para la redacción del mensaje de gobierno es la plataforma de campaña electoral, a efecto de que el PDM incluya la oferta política, los compromisos y valores para gobernar.

III. Marco normativo

Objetivo

Describir de manera general la normativa que rige la elaboración del PDM, fundamentando así la elaboración de este documento por parte de los entes municipales.

Contenido Mínimo

El marco que rige la elaboración del PDM, así como las facultades del municipio en materia de planeación para el desarrollo se describen en el Manual para la Elaboración de Planes de Desarrollo del Estado de México 2022-2024, por lo que se sugiere que este apartado se desarrolle en apego a lo ahí descrito.

Estructura Deseable

En este apartado se destaca la pertinencia, relevancia, trascendencia, importancia de integrar el Plan Municipal. Se anuncia su contenido y su contribución al desarrollo regional y estatal en el marco del Sistema Estatal de Planeación.
Dentro de este apartado se debe incluir los siguientes temas: Marco Normativo, Metodología utilizada y la vinculación del Plan Municipal con otros instrumentos de planeación.

Con el objetivo de facilitar su lectura es preferible que este apartado se presente de una forma sintética, ilustrativa y/o esquemática, se solicita recurrir al diseño de infografías o esquemas que coadyuven a este objetivo.

IV. Mecanismos permanentes para la participación social

Objetivo

Describir los mecanismos de consulta que la administración municipal haya empleado para la recolección de información relativa a las necesidades y problemáticas de la población y el municipio.

Contenido Mínimo

Explicar los mecanismos de participación ciudadana elegidos, su proceso de implementación y la justificación de su elección. Incluir una breve descripción metodológica de los mecanismos señalados, considerando su objetivo, los instrumentos de aplicación, así como los productos y resultados obtenidos. Es pertinente que se mencione cuáles son los mecanismos de medición de la consulta y aquellos que servirán para dar seguimiento a las demandas ciudadanas.

Estructura Deseable

Es conveniente que los ejercicios de consulta se realicen en apego a las alternativas metodológicas definidas en el Manual, con el objetivo de facilitar la descripción de los procesos de consulta, la categorización de la información, análisis de datos y actores, así como la presentación de resultados.

Se sugiere que se incluyan esquemas o diagramas que posibiliten la identificación de las características de los mecanismos de participación, con el objetivo de mostrarlos a la ciudadanía de una manera sencilla, motivando el interés ciudadano y facilitando las relaciones gobierno-sociedad. Asimismo, es pertinente que se mantenga una difusión permanente de estos mecanismos en los diferentes espacios de comunicación con los que cuenta el Ayuntamiento.

El proceso de planeación, requiere de la implementación de estrategias y metodologías que otorguen veracidad y consistencia sobre la recolección de datos, por tal motivo, es preciso que las y los servidores públicos encargados de integrar el PDM, empleen este apartado para explicar a la ciudadanía las metodologías y ejercicios de consulta que hacen posible una participación activa de la población, no sólo en la elaboración del PDM sino, en la toma de decisiones de la administración municipal.

Las y los servidores públicos encargados de la elaboración del PDM, deberán incluir en este apartado los mecanismos permanentes con los que será posible la participación ciudadana durante el periodo 2022-2024, en apego al marco normativo vigente, los objetivos de la administración municipal, el contexto sociocultural, así como las características geográficas y de movilidad.

DIAGNÓSTICO MUNICIPAL
PERSPECTIVAS MULTIDIMENSIONALES

Realizar un diagnóstico del municipio en el que se describan y analicen las condiciones actuales del territorio, el medio físico, las características de la población, las necesidades de los grupos poblacionales, las actividades económicas, la situación actual de los derechos humanos, la percepción de inseguridad y las circunstancias en las que opera el gobierno municipal.

Lo anterior, permitirá diseñar acciones estratégicas para controlar o solucionar los problemas que aquejan al municipio y avanzar hacia el Desarrollo Sostenible.

V. Perfil Geográfico del Municipio

Objetivo: Describir las condiciones territoriales actuales del municipio.

Contenido mínimo: Para describir la ubicación municipal es necesario señalar los principales componentes de la división territorial, colindancias con otros municipios o estados. También, es necesario describir los elementos físicos que se presentan en el municipio, para determinar si estos favorecen o condicionan el desarrollo de las actividades socioeconómicas de la población.

Estructura deseable y recomendaciones: procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 5.

Esquema 5. Estructura deseable, Perfil Geográfico del Municipio

Para su integración se puede recurrir a las siguientes fuentes de consulta:

Cartas temáticas de INEGI.En esta sección podrás consultar y descargar en tu equipo los mapas de distintos temas geográficos.

Sistema Meteorológico Nacional. Contiene información relativa al medio físico.

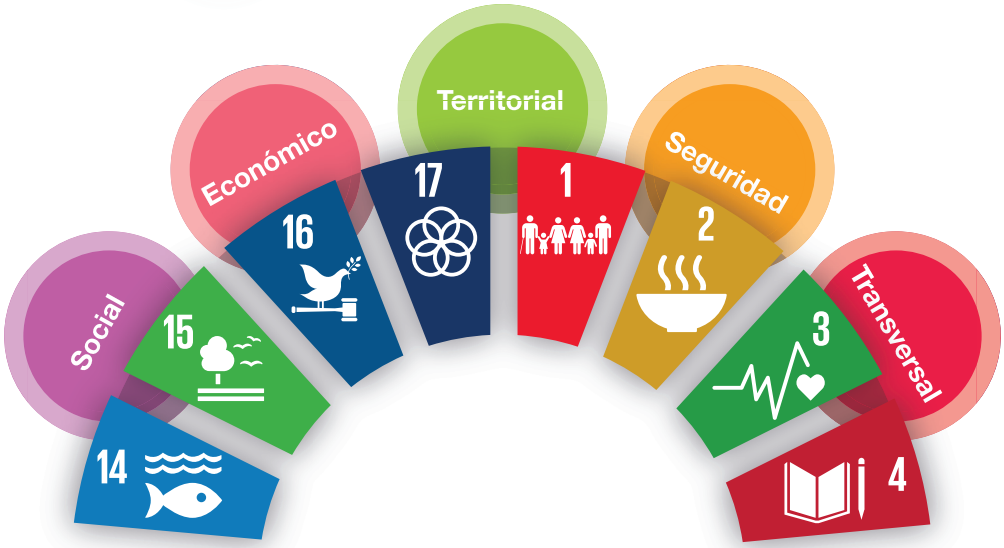
CONAGUA. Contiene información relativa a la preservación de agua nacionales, sus bienes públicos y administración.

CAEM: Contiene información relativa a la administración de los recursos hídricos e hidráulicos en el Estado de México.

El Programa de Ordenamiento Ecológico del Territorio del Estado de México (POETEM) es un instrumento de planeación que establece la legislación ambiental para regir el uso de suelo y las actividades productivas con el fin de lograr la protección del medio ambiente y la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de estos.

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Pilar 1
Social



VI. PILAR 1 SOCIAL: MUNICIPIO SOCIALMENTE RESPONSABLE, SOLIDARIO E INCLUYENTE

En correspondencia con la Agenda 2030, el logro de estos propósitos influirá directa e indirectamente el cumplimiento de las metas globales que contribuirán a disminuir la pobreza y el hambre incrementando la seguridad alimentaria; procurarán el acceso a una vivienda y a servicios básicos adecuados; reducirán las desigualdades y la discriminación; promoverán una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como una vida sana y en general el bienestar.

Atender las causas y efectos de la pobreza, de la desigualdad y garantizar los derechos sociales con énfasis en la población más vulnerable, requiere no solo de los esfuerzos conjuntos de los tres órdenes de gobierno, sino también de esquemas de colaboración con grupos y organizaciones sociales y privadas.

Los Temas de Desarrollo por considerar en el Pilar 1: Municipio Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente, son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																				
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PT	01			PILAR 1 SOCIAL: MUNICIPIO SOCIALMENTE RESPONSABLE, SOLIDARIO E INCLUYENTE	■	■	■	■	■			■	■	■	■					■	■
PT	01	01		Población y su evolución sociodemográfica																	▒
PT	01	02		Alimentación y nutrición para las familias	▒	▒															
PT	01	03		Salud y bienestar incluyente	▒		▒														
PT	01	03	01	Equipamiento, mobiliario e infraestructura			▒						▒								
PT	01	04		Educación Incluyente y de calidad				▒	▒												
PT	01	04	01	Acceso igualitario a la educación				▒	▒												
PT	01	04	02	Equipamiento, mobiliario e infraestructura				▒													
PT	01	05		Vivienda digna											▒						
PT	01	06		Desarrollo humano incluyente, sin discriminación y libre de violencia		▒	▒	▒				▒		▒	▒						
PT	01	06	01	Promoción del bienestar: Niñez, adolescencia y adultos			▒													▒	
PT	01	06	02	Población indígena		▒		▒													
PT	01	06	03	Personas con discapacidad				▒				▒		▒	▒						
PT	01	06	04	Migrantes y cooperación internacional								▒		▒							
PT	01	07		Cultura física, deporte y recreación			▒														

VI.I. TEMA: POBLACIÓN Y SU EVOLUCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Objetivo: Describir las características de la población municipal y analizar (de manera cuantitativa y cualitativa) la situación demográfica actual del municipio, así como sus implicaciones para la toma de decisiones e implementación de estrategias específicas por sectores o grupos sociales. El análisis de las variables por tema y subtema de desarrollo debe considerar la relación con el contexto nacional, estatal y regional, si fuese el caso.

Contenido mínimo: El diagnóstico debe mostrar la evolución y comportamiento de la población a partir del análisis de indicadores en materia de población, que permitan identificar las principales necesidades de los grupos de edad en materia de vivienda, salud, educación, empleo, servicios públicos, equipamiento etc. Es pertinente que se establezcan comparativas de la información de carácter regional y estatal, al menos.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 6.

Esquema 6

Tabla 1

Población total, tasa de crecimiento y densidad de población municipal				
Año	Población total	Porcentaje de la Tasa de Crecimiento	Porcentaje de población rural	Porcentaje de la población no nativa

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Las denominadas estadísticas vitales son recuento de los hechos más importantes de la vida de la población de un país, como son los nacimientos, defunciones, defunciones fetales, matrimonios y divorcios.

Tabla 2

Estadísticas vitales				
Año	Nacimientos	Defunciones	Matrimonios	Divorcios

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

La intención de estudiar las características que identifican al nacimiento, así como a cada uno de los hechos vitales, es determinar las condiciones sociales y económicas en que se desarrollan cada uno de ellos. En ese sentido, los ejemplos de las tablas estadísticas vitales resultan de suma importancia para el análisis de la composición y estructura de la población municipal para planear el desarrollo económico y social.

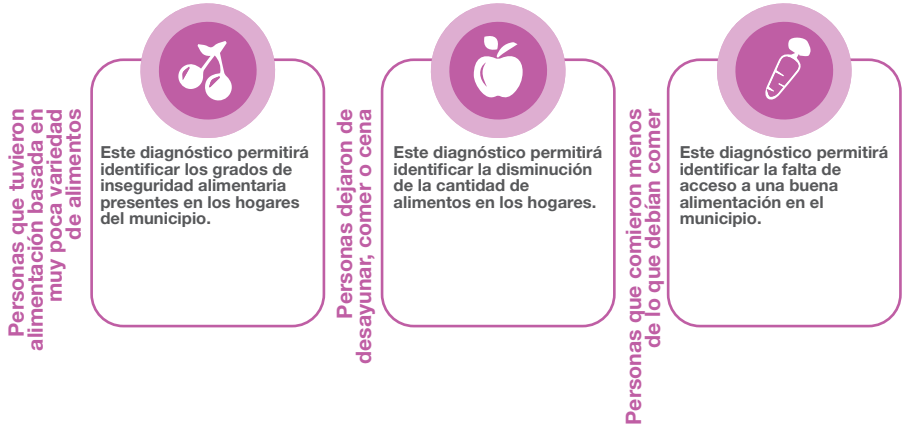
VI.II. TEMA: ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA LAS FAMILIAS

Objetivo: Conocer -mediante del análisis de datos cuantitativos- los niveles de alimentación y nutrición de la población del municipio para poder crear estrategias que promuevan la salud de las personas, reduzcan el riesgo de desarrollar patologías relacionadas con la alimentación y se controlen enfermedades específicas causadas por una ingesta excesiva o insuficiente de ciertos alimentos.

Contenido mínimo: Panorama general sobre el acceso de la población a alimentos de la canasta básica, se sugiere incorporar tablas con cifras que den cuenta sobre la tendencia nutricional de las personas.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 7.

Esquema 7



El hambre y la mal nutrición hacen que las personas sean menos productivas y más propensas a sufrir enfermedades, por lo que no suelen ser capaces de aumentar sus ingresos y mejorar sus medios de vida. Hay casi 800 millones de personas que padecen hambre en todo el mundo, la gran mayoría en los países en desarrollo. Los municipios pueden diseñar proyectos y estrategias que coadyuven a la erradicación de este problema.

Para conocer un ejemplo de lo que puede hacer el municipio en la materia, revisar: Espiga Ciudad de México, un Huerto Urbano y Comedor Comunitario en Ciudad Deportiva

Identificar la carencia por acceso a la alimentación resulta fundamental para el diseño de estrategias municipales que permitan atender temas de desnutrición, disminuir la prevalencia de sobrepeso y obesidad, así como garantizar el acceso a una alimentación adecuada de los diferentes sectores de la población especialmente los más vulnerables.

Tabla 3

División Territorial	Población Total	Carencia por Acceso a la Alimentación		
		Población que Representa	Porcentaje de la Población	Promedio
Estatal				
Municipal				

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VI.III. TEMA: SALUD Y BIENESTAR INCLUYENTE

Objetivo: Conocer los alcances y el funcionamiento de los servicios de salud proporcionados en el municipio a fin de diseñar estrategias que satisfagan las necesidades, atención y mejora de los servicios existentes.

Contenido mínimo: Descripción general de los servicios de salud con los que cuenta la población del municipio, adicionalmente se deberá incluir la información relativa a los recursos humanos del sector salud.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 8.

Esquema 8

Este tema es de suma importancia, toda vez que, como se menciona en el apartado 3.1 El Municipio como impulsor del Desarrollo Sostenible, la salud es fundamental para el desarrollo humano y es una prioridad de la Agenda 2030 en la que el municipio tiene injerencia directa. Es pertinente que se orienten los esfuerzos en construir un diagnóstico ordenado y coherente, que permita conocer el contexto del municipio en la materia y facilite la toma de decisiones para lograr un adecuado funcionamiento de los servicios de salud, de los programas correspondientes y de los proyectos que permitirán este objetivo.

Se recomienda incorporar tablas que sinteticen la información, como las de los siguientes ejemplos, con el objetivo de organizar los indicadores y la información solicitada anteriormente.

Tabla 4

Médicos por cada mil habitantes			
Municipio	Total de la Población	Total de Médicos	Cobertura de Médicos por cada mil habitantes

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 5

Distribución de Médicos						
Total de Médicos	ISEM	DIFEM	IMIEM	IMSS	ISSSTE	ISSEMyM

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 6

Población con y sin Seguridad Social					
IMSS	ISSSTE	ISSEMyM	Seguro Popular	Seguro Privado	Otra institución

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 7

Morbilidad en el Municipio	
Descripción y/o causa	Total de la Población

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Una alternativa de consulta para integrar esta sección es: Unidades Médicas por Municipio

Es pertinente recordar que cada una de estas tablas se acompañe de una descripción y análisis a efecto de poder contar con una interpretación que permita una identificación de las problemáticas y necesidades del sector.

Dinámica y Reactivación Municipal en tiempos de COVID-19

La pandemia del coronavirus (COVID-19) ha generado a nivel mundial una serie de consecuencias económicas, sanitarias y sociales sin precedentes. Desde que se decretó emergencia sanitaria en el país (30 de marzo del 2020), el gobierno nacional, los gobiernos estatales y municipales se han visto obligados a adoptar numerosas medias en materia de salud, social, económica, urbana, entre otras, para hacer frente a este virus.

En atención a ello -y considerando las secuelas derivadas de la pandemia- es de vital importancia que los municipios mexiquenses cuenten con las estrategias y medios necesarios para atender el tema, a través de la medición de variables e indicadores que permitan evaluar el impacto que ha tenido la pandemia en cada territorio.

Por lo anterior, es de suma importancia se integre un diagnóstico sobre las condiciones del municipio tras la pandemia por COVID-19, con el objetivo de identificar las principales problemáticas del municipio en materia de salud, educación, trabajo y aspectos económicos.

Contenido mínimo: Para contar con un panorama ampliado sobre los efectos de dicha pandemia en cada municipio se propone describir la evolución del COVID-19 considerando, los contagios, defunciones, grupos vulnerables, centros de atención, entre otros, estos deberán aportar cifras totales y porcentajes que permitirán formular un análisis de manera oportuna.

Estructura deseable y recomendaciones: Se debe procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas que se describen a continuación:

Esquema 9

Infraestructura hospitalaria	Densidad de consultorios por cada 10 mil habitantes/ camas hospitalarias por cada 10 mil habitantes. Estos datos permiten obtener información sobre el espacio y acceso con el que se cuenta, para continuar atendendiendo a la población necesaria en caso de ser solicitado.
Salud	Opciones y coberturas de salud, población sin afiliación a servicios de salud, población afiliada a servicios de Salud. Los indicadores enunciados permiten identificar cuántas personas puede acceder a servicios de salud por su afiliación, con lo que se puede ampliar un análisis sobre aquellos que no tienen accesos sin dichas afiliaciones.
Enfermedades por riesgo	Porcentaje de población de 20 años y más con obesidad/ diagnóstico previo de hipertensión/con diagnóstico previo de diabetes. Realizar un analisis para identificar las debilidades en tema de salud que atañen a los habitantes es primordial, para poder atenderlas de manera oportuna.
Casos COVID-19	Confirmados, sospechosos, negativos y defunciones. La suma de dichos datos permitirá conocer un diagnóstico general sobre las principales afectaciones al municipio en un tiempo determinado.
Evolución de casos diarios COVID	Casos positivos diarios/ acumulados y defunciones diarias/ acumuladas. Lo anterior con finalidad de identificar el grado de avance diario de la pandemia en cada municipio.
Comorbilidad de los contagios	Casos de COVID-19 según sexo y rango de edad, hospitalizados y tipos de paciente. Esta información precisa sobre los antecedentes de cada contagio y cuantos de ellos requieren de hospitalización para su atención.

El apartado deberá ser considerado como una de las herramientas que todo gobierno municipal debe tener, para atender y subsanar las deficiencias y debilidades que ha dejado la pandemia COVID-19, para que la población pueda desarrollar sus actividades en cualquier entorno, ya sea laboral, educativo y social. Se sugiere apoyarse de tablas y gráficos que permitirán la comprensión comunitaria del tema.

Estos y otros indicadores los puedes encontrar a través de:

INEGI

DATA MÉXICO

VI.III.I. Subtema: Equipamiento, mobiliario e infraestructura

Objetivo: Describir la infraestructura y equipamiento del sector salud, a fin de diseñar estrategias congruentes con las necesidades de la población tanto del municipio como de la región, si es el caso.

Contenido mínimo: Integrar, describir y analizar los datos relacionados con los espacios médicos de las diferentes instituciones de salud que se encuentran en el Municipio, así como las camas con las que se cuenta en cada una de ellas; considerar el análisis regional y estatal.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 10 y considerar desarrollar tablas como las que se ejemplifican.

Esquema 10

De esta manera, el uso de servicios de salud, así como la existencia de Unidades Médicas permite conocer las instituciones donde recibe atención médica la población, lo que posibilita valorar en alguna medida, la demanda de los mismos. Por lo cual, es recomendable organizar la información en las siguientes tablas.

Tabla 8

Infraestructura de Salud							
Variable	Total	ISEM	DIFEM	IMIEM	IMSS	ISSSTE	ISSEMyM
Unidades Médicas							

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 9

Infraestructura de Salud	
Variable	Total
Camas por cada mil habitantes	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

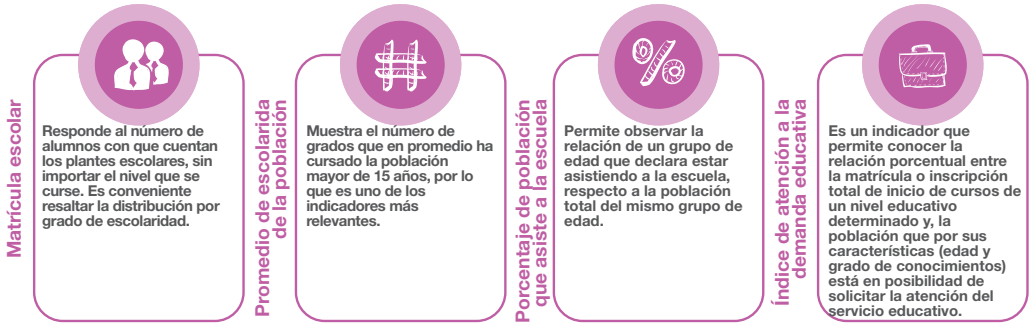
VI.IV. TEMA: EDUCACIÓN INCLUYENTE Y DE CALIDAD

Objetivo: Conocer y analizar los niveles de educación que prevalecen en el municipio, toda vez que la educación es uno de los aspectos que mayormente influye en el avance y progreso de las personas, por ende, de la sociedad y del territorio en el que se desarrollan.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá incluir datos que permitan conocer la situación actual de las escuelas, por ejemplo, los alumnos que acuden a los planteles del municipio. También es pertinente que se conozca el nivel académico de la población municipal y la demanda educativa.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 11 y las tablas/matrices recomendadas. Cabe recordar que no sólo importa la incorporación de tablas, matrices u otros recursos ilustrativos, sino también el análisis de cada una de las variables solicitadas.

Esquema 11



Los gobiernos locales están en la situación idónea para llegar a las personas y a las comunidades más vulnerables y marginales, para asegurar que tengan acceso a la educación y a una formación que satisfaga sus necesidades.

Para conocer más revisar:

Liderar el ODS 4 - Educación 2030

Se puede utilizar la siguiente tabla para organizar la información relativa al nivel educativo del municipio. Es importante recordar que si se considera necesario se pueden incluir tablas adicionales según la disponibilidad de información en la materia.

Tabla 10

Matrícula Escolar		
Nível Educativo	Número de Alumnos	Número de Maestros
Basica		
Media Superior		
Superior		
Sin escolaridad		
No especificó		

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 11

Promedio de escolaridad de la población de 15 y más años (Años de escolaridad)	
Promedio Estatal	
Promedio Municipal	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 12

Porcentaje de población que asiste a la escuela	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Otras variables que pueden incorporarse son: deserción escolar, eficiencia terminal y conectividad a internet, toda vez que estos indicadores permiten conocer la situación actual de la educación en el municipio y los retos en materia de educación.

VI.IV.I Subtema: Acceso igualitario a la educación

Objetivo: Conocer la situación actual en la que se encuentra la población en materia de educación, para definir las acciones necesarias que contribuyan al abatimiento del rezago educativo.

Contenido mínimo: Señalar el porcentaje de población con rezago educativo, es importante que los datos no se limiten al conocimiento de la población general que se encuentra en rezago, debe procurarse la identificación por sexo, edad, pertenencia a grupo indígena o discapacidades y realizar análisis en el tiempo, por región o a nivel estatal.

Tabla 13

Población de 15 años y más	Analfabetas	%	Sin primaria terminada	%	Sin secundaria terminada	%	Rezago Total	%

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Esquema 12

Población con rezago educativo

Este indicador permite medir la relación de la población de 15 años y más que declara no tener instrucción educativa, más la que tiene educación primaria incompleta respecto al grupo de población total del mismo grupo de edad.

El ámbito local es un espacio privilegiado para promover la educación. Por un lado, resulta clave en los procesos de socialización y construcción de la ciudadanía; por otro lado, facilita el trabajo con los distintos agentes educativos del territorio y la adaptación al contexto concreto para fomentar un aprendizaje significativo:

En atención a la premisa anterior, existe la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), agrupación de gobiernos locales que tienen como objetivo intercambiar, cooperar y avanzar en el desarrollo e implantación de prácticas inspiradas en los principios de "la carta de ciudades educadoras". En México, existe la denominada RED MEXICANA DE CIUDADES EDUCADORAS (REMCE). Para conocer más actividades sobre lo que se puede hacer en el municipio visite:

VI.IV.II. Subtema: Equipamiento, mobiliario e infraestructura

Objetivo: Describir el equipamiento, mobiliario e infraestructura con la que cuenta el municipio en materia de educación e identificar aquellos espacios de promoción y difusión de la cultura e identidad municipal.

Contenido mínimo: Incluir el número de planteles, aulas, así como la cobertura municipal, identificar en la medida de lo posible los requerimientos del municipio en la materia. También es pertinente que se consideren las características de los servicios de cultura y el acceso que la población tiene a estas actividades.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los indicadores descritos en el esquema 13.

Esquema 13

Es importante considerar las siguientes tablas en esta sección, a efecto de contar con un diagnóstico ordenado, tal como ocurre en otros apartados, los recursos aquí presentados son enunciativos más no limitativos. La cantidad de tablas que se consideren pertinentes para abordar el tema, siempre y cuando permitan organizar y presentar de una manera adecuada la información relacionada con este tema.

Tabla 14

Infraestructura de Cultura							
Tipología	No. de equipamientos	Nombre	Localización	cobertura de atención (a)	Demanda de atención	Déficit (b)	Superávit (c)
Biblioteca Pública							
Museo Regional							
Casa de Cultura							
Teatro							
Auditorio Municipal							

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

a) La cobertura puede ser local, municipal o regional.
b) El déficit se considera como la cantidad de infraestructura que faltan para satisfacer la demanda actual.
c) El superávit se considera como la cantidad de infraestructura que sobrepasa la demanda.

Tabla 15

Infraestructura de Educación							
Tipología	No. de planteles	No. de aulas	Cobertura de atención (a)	Requerimientos		Déficit (b)	Superávit (c)
				Planteles	Aulas		
Jardín de Niños							
Centro de Desarrollo Infantil							
Escuela primaria							
Telesecundaria							
Secundaria General							
Preparatoria General							
Centro de Bachillerato Tecnológico							
Instituto Tecnológico							
Universidad Tecnológica							
Universidad Estatal							

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VI.V. TEMA: VIVIENDA DIGNA

Objetivo: Conocer y describir la situación en la que vive la población con respecto a su hábitat, entre ellas destaca el tipo de construcción, la disponibilidad y uso de espacio, así como el acceso a servicios.

Contenido mínimo: Analizar las viviendas individuales del municipio, pueden estar o no agrupadas en localidades de lo que mayormente dependerá el que disfruten de servicio público y abastecimiento de agua y recolección de desechos residuales, hacer un análisis de la evaluación del tema en el tiempo.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 14.

Esquema 14

Total de viviendas habitadas	**Se refiere a la totalidad de casa independiente, departamento en edificio, vivienda o cuarto en vecindad, vivienda o cuarto de azotea, local no construido para habitación, vivienda móvil, refugios y clase no especificada.**
Total de viviendas particulares	**Se refiere a la morada destinada al alojamiento de familias o grupo de personas que forman hogares respecto al total de vivienda.**
Promedio de ocupantes en viviendas particulares habitadas	**Es la proporción relativa de ocupantes en las viviendas particulares entre el total de estas. Esto permite conocer cuál es el número de habitantes por hogar, aquí es importante realizar la comparación con el indicador estatal, el cual, cuando rebasa lo establecido se denomina índice de hacinamiento.**
Viviendas particulares habitadas con piso de material diferente de tierra	**Es la proporción de viviendas con cualquier material que cubra el suelo.**
Viviendas particulares habitadas que no disponen de energía eléctrica	**Es la proporción de viviendas que no cuentan con servicio de energía eléctrica, sin considerar la fuente de donde provenga.**

Viviendas particulares habitadas que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	**Es la proporción de viviendas que no cuentan con servicio de agua entubada, sin considerar la fuente de donde provenga.**
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	**Es la proporción de viviendas que no cuentan con servicio de drenaje.**
Viviendas particulares habitadas sin tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)	**Es la proporción de viviendas que no cuentan con tecnologías de información y comunicación sin importar el tipo.**
Tamaño de localidad	**Refiera a la cantidad de viviendas que integran cada localidad del municipio.**

ONU-Habitat estima que al menos 38.4 % de la población de México habita en una vivienda no adecuada; es decir, en condiciones de hacinamiento, o hecha sin materiales duraderos, o que carece de servicios mejorados de agua y saneamiento.

Para saber más, debe consultarse:
La vivienda en el centro de los ODS en México

Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar la elaboración de al menos, las siguientes tablas.

Tabla 16

Número de Viviendas particulares que cuentan con los siguientes servicios							
Localidad	Totalidad	Agua potable	%	Electrificación	%	Drenaje	%

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 17

Número de Viviendas particulares que cuentan con los siguientes servicios							
Localidad	Totalidad	Techo diferente de loza	%	Muros de material diferente a concreto	%	Sin piso firme	%

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 18

Viviendas particulares	
Densidad de vivienda	
Promedio de ocupantes por vivienda	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VI.VI. TEMA: DESARROLLO HUMANO INCLUYENTE, SIN DISCRIMINACIÓN Y LIBRE DE VIOLENCIA

Objetivo: identificar y analizar las condiciones de vida que enfrentan los grupos sociales que integran la población del municipio, tales como: comunidades indígenas, mujeres, varones, adultos mayores, personas con discapacidad, niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Contenido mínimo: el diagnóstico deberá construirse desde el enfoque de desarrollo humano, es decir, considerará la descripción de variables que permitan conocer los ingresos per cápita de la población municipal, así como la cobertura de servicios públicos (sanitarios, de salud y educación).

Tabla 19

Desarrollo humano	
Indicador de ingreso anual promedio per cápita.	
Índice de Desarrollo Humano	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 15.

Esquema 15

Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Se publica desde 1990, se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digna.
Es una medida comparativa de la esperanza de vida, correspondiente a países de todo el mundo. Se utiliza para distinguir el nivel de desarrollo de un país (muy alto, alto, medio o bajo), y también para medir el impacto de las políticas económicas sobre la calidad de vida. Por sus caractéristicas y utilidad, es posible identificar el IDH subnacional y local.

El Índice de Desarrollo Humano ha sido un indicador clave para medir el bienestar de la población en México. Comenzó su trayectoria en el país desde 2002, y desde entonces, se han publicado: 5 Informes nacionales,4 Informes estatales. Diversas publicaciones relacionadas con el desarrollo humano, el género, el mercado laboral, el capital social, entre otras.

Para saber más, visitar:
Desarrollo Humano en México

VI.VI.I. Subtema: Promoción del bienestar: niñez, adolescencia, juventud y adultez

Objetivo: Analizar las condiciones de vida de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y de los hombres y mujeres que pertenecen al grupo de adultos, así como su impacto en el desarrollo social y económico.

Contenido mínimo: Para un análisis integral es importante que se identifiquen indicadores relativos a la población infantil, adolescente y adulta, principalmente aquellos que permitan conocer su acceso a la educación, el nivel de escolaridad, las características de vivienda y el acceso a servicios públicos.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 16.

Esquema 16

Población infantil de 0-14 años

Se refiere a la identificación de personas dentro de este rango de edad, así como sus características de escolaridad, vivienda, servicios básicos e infraestructura física para apoyar el desarrollo.

Población joven de 15-29 años

Se refiere a la identificación de personas dentro de este rango de edad, así como sus características de escolaridad, vivienda, servicios básicos e infraestructura física para apoyar su desarrollo.

Población de 60 años y más

Se refiere a la identificación de personas dentro de este rango de edad, así como sus características de escolaridad, vivienda, servicios básicos e infraestructura física para apoyar su desarrollo.

Con la aprobación de la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA) en diciembre de 2014 y la creación del Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA) en 2015, en tan solo dos años México ha logrado un avance importantísimo en la adecuación de su marco normativo e institucional, con la finalidad de que cada vez más niños, niñas y adolescentes puedan tener pleno acceso a sus derechos. Sin embargo, existen muchos retos en los que el Municipio puede participar promoviendo iniciativas y proyectos novedosos.

Para saber más, visitar:
LA AGENDA DE LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA 2019-2024 (UNICEF)

Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar la elaboración de los siguientes cuadros, pero, como en los casos anteriores, incorporar las tablas y esquemas que se consideren pertinentes.

Tabla 20

Población según nivel de escolaridad												
Grupo de edad	Sin escolaridad		Preescolar		Primaria		Secundaria		Media superior		Técnicos y/o comercial	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
0-14												
15-29												
60 o más												

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VI.VI. II. Subtema: Población indígena

Objetivo: Reconocer, describir y analizar la composición pluricultural y étnica del municipio, así como los efectos que tiene en el desarrollo del entorno local.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá considerar para su integración elementos que permitan conocer a la población indígena del municipio, sus características étnicas, su porcentaje y representatividad en el municipio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 17.

Esquema 17

Población de 5 años y más que hablan alguna lengua indígena

Este diagnóstico permitirá identificar información sobre la población que habla lengua indígena y su distribución por sexo y grupos de edad, así como las principales lenguas que se hablan en el país.

Lugar de asentamiento

Se refiere a la localización dentro del territorio municipal de los grupos locales con población que habla lengua indígena.

Condiciones de desarrollo

Este diagnóstico permitirá definir e identificar la formulación, ejecución y evaluación de programas, proyectos, acciones y estrategias dirigidas a mejorar sus condiciones de bienestar, así como la vigencia de derechos y el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades.

Cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas respectivas son relevantes en cuanto a los derechos y el bienestar de los pueblos indígenas: 156 de las 169 metas están estrechamente relacionadas con los derechos humanos, mientras que 73 de estas metas están relacionadas en forma significativa con la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.

Para saber más, se recomienda consultar:
Los pueblos indígenas de América Latina – Abya Yala y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar la elaboración de la siguiente tabla.

Tabla 21

Población según condición de habla indígena								
Grupo de edad	Habla indígena		Habla español		No especificado		Población total	
	M	H	M	H	M	H	M	H
0-14								
15-29								
60 o más								

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

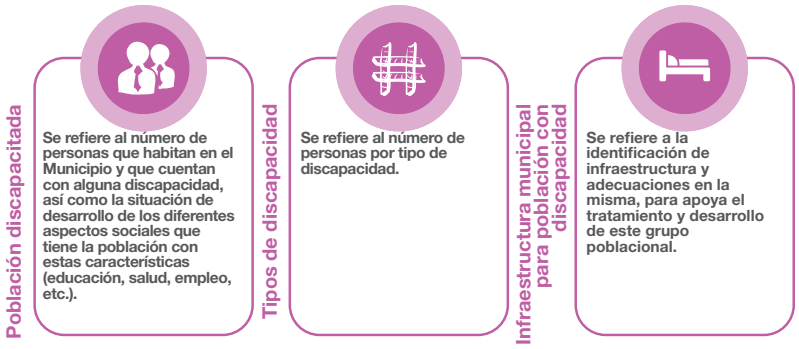
VI.VI.III. Subtema: Personas con discapacidad

Objetivo: Identificar a la población que enfrenta algún problema de discapacidad, conocer sus características y acceso a servicios ofertados por el municipio.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá considerar el total de la población municipal que presenta algún tipo de discapacidad, sus características, así como el acceso a servicios básicos. También es importante que se describa la infraestructura con la que cuenta el municipio para asegurar su inclusión y libre tránsito.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 18.

Esquema 18



Un 6.3% de la población mexicana tiene alguna discapacidad, lo que representa 7.8 millones de personas cuya integración en las ciudades y municipios no es plena. La Encuesta Nacional sobre Discriminación de 2017 del INEGI, afirma que una cuarta parte de las personas con discapacidad (mayores de 12 años) son víctimas de discriminación en al menos un ámbito social. Las calles y el transporte público son los espacios donde más se sienten excluidas. Por sus facultades y responsabilidades, los Municipios pueden conducir a la construcción de ciudades incluyentes.

Para conocer más se sugiere revisar:
Ciudades incluyentes para personas con discapacidad

Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar la elaboración de las siguientes tablas.

Tabla 22

Población con algún tipo de discapacidad					
Sexo	Auditiva	Del lenguaje	Mental	Motriz	Visual
Mujeres					
Hombres					
Total					

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 23

Infraestructura municipal para población con discapacidad	
Unidades de Rehabilitación	Dirección

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VI.VI.IV. Subtema: Migrantes y cooperación internacional

Objetivo: Conocer las condiciones de migración y sus implicaciones para las actividades socioeconómicas del municipio.

Contenido mínimo: El apartado deberá considerar la descripción de las condiciones en la que se genera el fenómeno de la migración, así como los impactos que tiene en la vida social y económica del municipio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 19.

Esquema 19

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible proporciona un marco general para abordar esta relación compleja y dinámica entre la migración y el desarrollo y para comprender mejor cómo la migración y los migrantes pueden dar forma a logros de desarrollo y viceversa. Si bien no todos los municipios del Estado son centros de recepción/expulsión de migrantes, es importante que se conozcan los vínculos que este fenómeno tiene con la Agenda 2030 y el Desarrollo Sostenible.

Para mayor información véase:
La migración en la Agenda 2030, Guía para profesionales

VI.VII. TEMA: CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

Objetivo: Describir la infraestructura con la que cuenta el municipio para que la población lleve a cabo actividades físicas, deportivas y recreativas.

Contenido mínimo: La Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México establece en su artículo 14 que los ayuntamientos deberán establecer un sistema de cultura física y deporte[1], por ello, es necesario que este apartado considere todos aquellos elementos que permitan conocer el panorama general del deporte en el municipio, el acceso que tiene la población a actividades deportivas y la infraestructura para realizarlas.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 20.

1 Integrado por los consejos municipales, las unidades administrativas u organismos municipales en la materia, clubes, ligas y equipos registrados ante las autoridades municipales.

Esquema 20

Cobertura de módulos deportivos
Refiere a la relación que se tiene de módulos e infraestructura deportiva, entre el total de localidades (pueblos).

Asociaciones y clubes deportivos
Identificación del número de asociaciones y clubes deportivos existentes, así como la identificación de la cobertura que atienden y las localidades que en materia deportiva benefician.

Talentos deportivos
Se deberá identificar la existencia de deportistas de alto rendimiento.

Presencia de área verde urbana
Es la relación de superficie de áreas de jardines, parques o zonas verdes entre el total de área urbana ocupada.

Cobertura de áreas recreativas infantiles
Indicador que muestra la relación que existe entre el número de parques infantiles y el número de localidades de los municipios, no se incluyen los ubicados en el interior de las escuelas.

El deporte ha demostrado ser una herramienta eficaz en función de los costos y flexible para promover la paz y los objetivos de desarrollo. Desde la concepción de los ODM en el año 2000, el deporte ha desempeñado un papel esencial en el refuerzo de cada uno de los ocho Objetivos, un hecho que ha sido reconocido en numerosas resoluciones de la Asamblea General. En la resolución 70/1, titulada "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" y aprobada en 2015, también se reconoce el papel del deporte en el fomento del progreso social.

Los vínculos del deporte con los ODS pueden consultarse en:
El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar -al menos- la elaboración de las siguientes tablas.

Tabla 24

Infraestructura para el Deporte					
Tipología	Nombre	Localización	Cobertura de atención (a)	Déficit (b)	Superávit (c)
Cancha (s)					
Módulo(s) Deportivo(s)					
Unidad Deportiva					
Asociaciones Deportivas					

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

a) La cobertura puede ser local, municipal o regional.
b) El déficit se considera como la cantidad de infraestructura que faltan para satisfacer la demanda actual.
c) El superávit se considera como la cantidad de infraestructura que sobrepasa la demanda.

Tabla 25

Talentos Deportivos	
Nombre	Disciplina

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 26

Infraestructura Recreativa					
Tipología	Nombre	Localización	Cobertura de atención (a)	Déficit (b)	Superávit (c)
Plaza Cívica					
Jardín Vecinal					
Juegos Infantiles					
Áreas de Feria y Exposiciones					
Sala de Cine					

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

a) La cobertura puede ser local, municipal o regional.
b) El déficit se considera como la cantidad de infraestructura que faltan para satisfacer la demanda actual.
c) El superávit se considera como la cantidad de infraestructura que sobrepasa la demanda.

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Pilar 1 Social y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

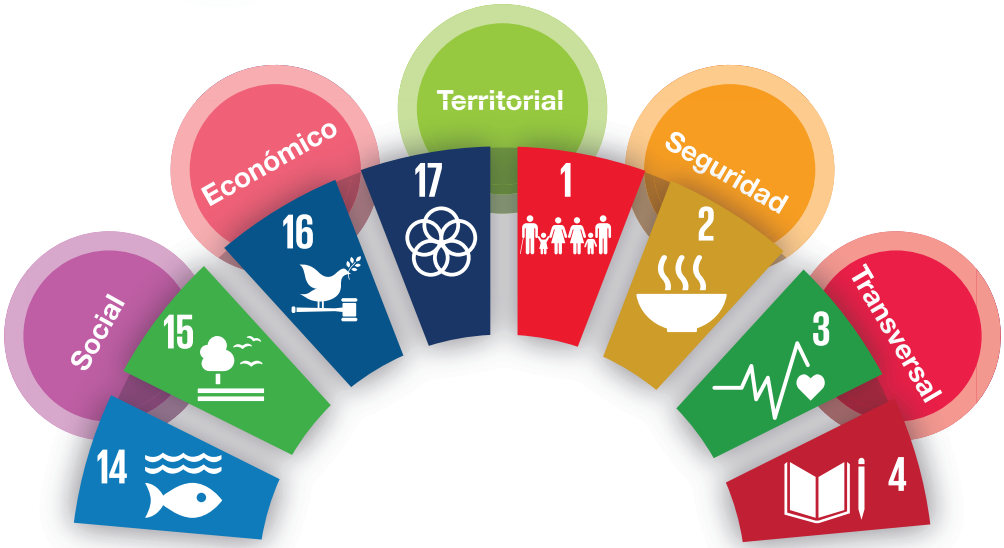
Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Pilar 2
Económico



VII. PILAR 2 ECONÓMICO: MUNICIPIO COMPETITIVO, PRODUCTIVO E INNOVADOR

La construcción de la política económica debe aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades del territorio estatal para fomentar la transformación del sector primario, lograr la seguridad alimentaria y promover actividades agropecuarias sostenibles. La industria moderna debe contribuir a la creación de empleos dignos y bien remunerados, bajo una visión integral que ayude a preservar el medio ambiente. El sector servicios debe consolidarse como motor del crecimiento económico.

Los Temas de Desarrollo que incluye el Pilar 2 son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																			
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PT	02			**PILAR 2 ECONÓMICO: MUNICIPIO COMPETITIVO, PRODUCTIVO E INNOVADOR**																	
PT	02	01		**Desarrollo económico**																	
PT	02	01	01	**Desarrollo regional**																	
PT	02	01	02	**Actividades económicas por sector productivo (industria, turismo, agricultura, etc.)**																	
PT	02	01	03	**Empleo, características y población económicamente activa**																	
PT	02	01	04	**Exportaciones**																	
PT	02	01	05	**Financiamiento**																	
PT	02	02		**Infraestructura pública y modernización de los servicios comunales**																	
PT	02	02	01	**Centrales de abasto, mercados y tianguis**																	
PT	02	02	02	**Rastros municipales**																	
PT	02	02	03	**Parques, jardines y su equipamiento**																	
PT	02	02	04	**Panteones**																	
PT	02	03		**Innovación, investigación y desarrollo**																	

VII. I. TEMA: DESARROLLO ECONÓMICO

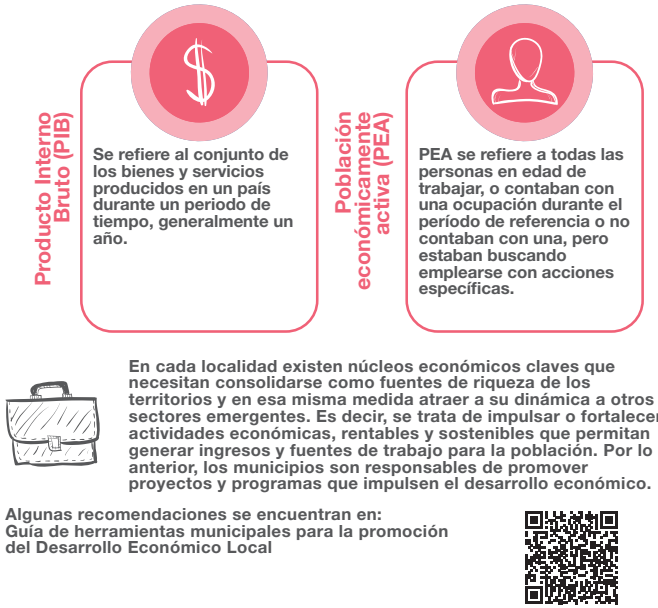
Objetivo: Analizar la capacidad que el municipio tiene para producir u obtener riqueza, así como su expansión económica y las formas en las que busca garantizar el bienestar.

Contenido mínimo: Para estar en posibilidades de conocer el desarrollo económico de un municipio se debe considerar la descripción y el análisis de la información sobre las actividades económicas de la población, sus niveles de ingreso, así como aquellos bienes y servicios producidos en el municipio.

Es importante no olvidar que, para tener un análisis situacional preciso, es necesario vincular variables que permitan soportar en el problema público.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 21.

Esquema 21



Es pertinente integrar al análisis antes descrito la población desocupada y cuál es su relación con la población económicamente activa, así como los retos que implica para el municipio.

Tabla 27

Desarrollo Económico		
Año	Nombre de la Unidad Económica	Población Económicamente Activa (PEA)

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VII.I.I. Subtema: Desarrollo regional

Objetivo: Analizar los aspectos que definen el Desarrollo Económico de la región en la que se desenvuelve el municipio e identificar las externalidades que pueden afectar directa o indirectamente el Desarrollo Económico del Municipio.

Contenido mínimo: La dinámica municipal no puede comprenderse de manera aislada, sino que es necesario conocer su contexto regional. En ese sentido, analizar el desarrollo económico regional permitirá identificar sus efectos positivos en la economía local aquellos que favorezcan el diseño e implementación de actividades conjuntas, es decir, con otros municipios, de la región, en favor de sus economías.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 22.

Esquema 22

Tabla 28

Desarrollo Regional				
Población Total	Ingreso Per Cápita (IPC)	Índice de marginación	Pobreza Municipal	Índice de rezago social

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

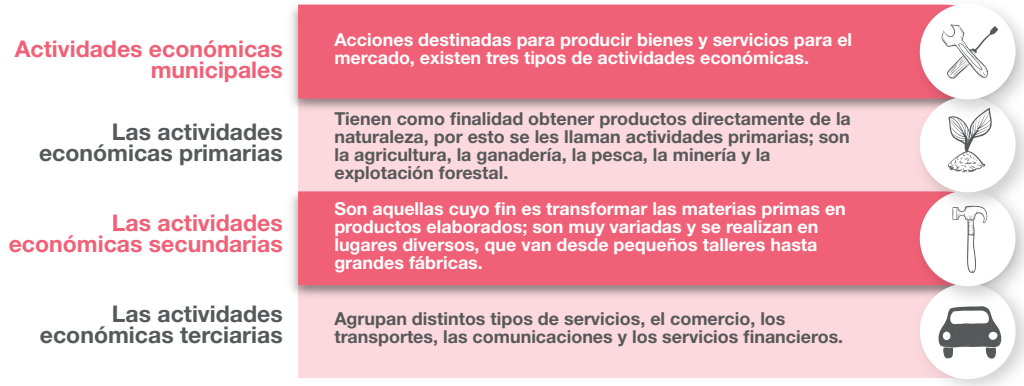
VII.I.II. Subtema: Actividades económicas por sector productivo (industria, turismo, agricultura, etc.)

Objetivo: Identificar y analizar las principales actividades económicas del municipio y sus aportaciones al Desarrollo Económico.

Contenido mínimo: Describir las actividades económicas del municipio según el sector al que pertenecen.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 23.

Esquema 23



Número de establecimientos por sector de actividad económica	Este indicador por sí solo ofrece dos datos fundamentales: por un lado, dimensiona el tamaño de la planta productiva de la región y, por otro, identifica la importancia relativa de las actividades económicas. Para realizar un análisis más objetivo, es recomendable utilizar números absolutos y relativos, así como disponer de por lo menos de tres años de referencia, a efecto de determinar los cambios en la vocación productiva de la región.
Porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) sector primario	Es un indicador que permite definir la población que trabaja en las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, caza, pesca, actividades silvícolas, entre otras, en un período de tiempo determinado.
Porcentaje de PEA sector secundario	Permite a nivel municipal conocer la porción de población que labora en las actividades relacionadas con la construcción y la transformación de todo tipo de bienes y servicios en otros nuevos o diferenciados.
Porcentaje de PEA sector terciario	Permite conocer a nivel municipal la proporción de población que labora en las actividades relacionadas con el comercio y los servicios.

La Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, propuesto por la CEPAL (2003) plantea que, derivado del análisis de potencialidades y limitaciones, es posible determinar una serie de vocaciones, también entendidas como aptitudes, capacidades y características especiales que posee el territorio para su Desarrollo. El objetivo es, priorizar (determinar) dos o tres vocaciones que puedan ser alcanzables a mediano plazo y que puedan dinamizar el Desarrollo Municipal.

Dicho de otro modo, identificar las vocaciones del Municipio, permitirá trabajar en la construcción de la identidad local, en la que se concentrará el Desarrollo. Se trata de una estrategia que refuerza el valor de los recursos (culturales, económicos, geográficos y humanos) del municipio, retoma aquellos que se encuentran subutilizados, abandonados u olvidados para plantear actividades, esquemas de colaboración, proyectos sociales productivos en pro de la ciudadanía, su territorio, su desarrollo humano, económico y sostenible.

Adicionalmente se puede hacer un análisis por sector y subsector de la economía, vinculado con la asignación de recursos para vislumbrar si se está llevando a cabo de manera correcta, esto sin duda dará un escenario de hacia dónde tiene que ir la asignación para incrementar la producción y por consiguiente fortalecer la economía del municipio.

Un ejemplo de la aplicación de esta estrategia se describe a continuación:

El "Pueblo del Pan" fue el tema elegido por los habitantes de Bovenistier (Waremme, Valonia, Bélgica) para reactivar la vida social, cultural, económica y la ordenación de este pequeño burgo de 370 habitantes. Un grupo de reflexión local, después de haber elaborado un inventario de los recursos humanos y físicos disponibles para determinar lo que aún era posible realizar, elige la estrategia de "pueblo temático", que consiste en mancomunar distintos proyectos relativos a un tema único. Fue elegido como tema el pan, dada la importancia de los campos de trigo en la región y la existencia de una escuela de panadería artesanal en Waremme, así como de una panadería artesanal en el propio Bovenistier.

La primera Fiesta del Pan se organizó en 1993. El éxito del acontecimiento crece cada año, de modo que las autoridades públicas reordenan el pueblo (equipamientos, espacios verdes), el sector de la panadería adquiere un nuevo empuje con la apertura de comercios en las ciudades de Waremme y Lieja, se emprenden algunas investigaciones con el fin de desarrollar sectores artesanales, se crean algunos talleres creativos para niños, etc. Se crean asimismo nuevos empleos que atraen a nuevos habitantes: en 1996, la escuela de Bonivestier contaba con cerca de 70 niños, comparado con 23 nueve años antes.

Fuente: Observatorio Europeo Leader, Cuaderno N° 6, París (2000).

Tal como puede observarse, la idea de dar identidad al territorio está fuertemente asociada a las vocaciones identificadas, lo que llevó a la comunidad a articularse, especializarse y desarrollarse torno a la producción de pan.

En ese sentido, es importante que, al implementar este análisis, las y los diseñadores del PDM tengan presente que la identidad del Municipio es un conjunto complejo de capacidades, características geográficas y aspectos sociales de conformidad con las actividades cotidianas, tradiciones, e incluso actividades económicas, por lo que, al diseñar estrategias específicas para estos sectores, será posible reforzarlos, modernizarlos y dinamizarlos.

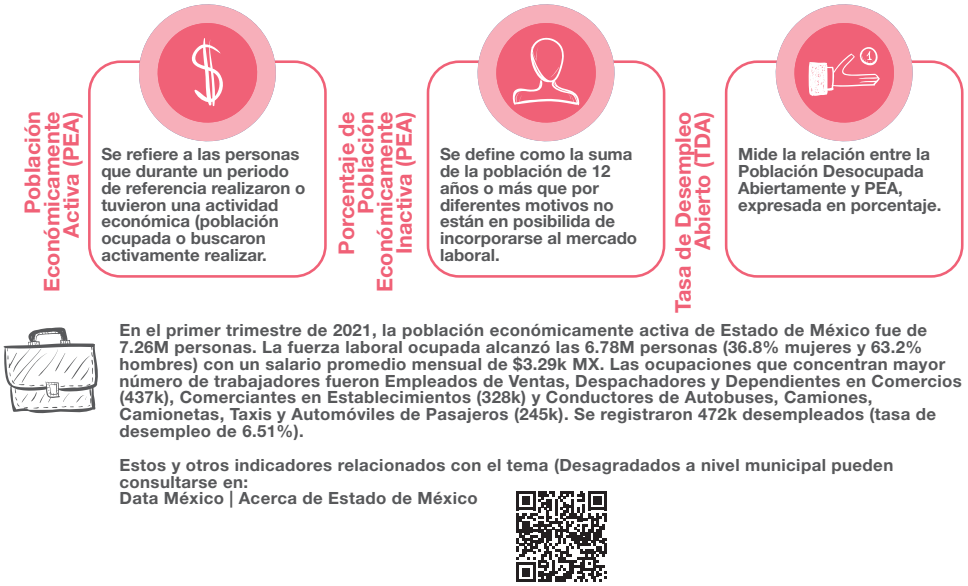
VII.I.III. Subtema: Empleo, características y población económica activa

Objetivo: Analizar los niveles de empleo del municipio, a partir de la identificación de la población económicamente activa o inactiva y las tasas de desempleo persistentes.

Contenido mínimo: Análisis de indicadores de los niveles de empleo del municipio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 24.

Esquema 24



Adicional a los indicadores anteriores, es importante que incluyas los mencionados a continuación:

Esquema 25

Mejora Regulatoria

La agilización de trámites y servicios es uno de los principales retos en el sector económico y más aún después de los efectos provocados por la pandemia del coronavirus (COVID-19), ya que el excesivo número de procesos para la operación de las unidades económicas afectan su rentabilidad.

La dificultad en la realización de trámites es un reflejo de la necesidad de contar con normas claras, con trámites y servicios simplificados y con mecanismos efectivos de coordinación intergubernamental (Federación-Estado-Municipios).

En tal virtud, es fundamental que los municipios mexiquenses implementen y continúen con los procesos de mejora regulatoria y simplificación de trámites, para consolidarse como aliados estratégicos en la creación de nuevas empresas, así como para la consolidación de las existentes.

Objetivo: Analizar a través de los registros administrativos con los que cuenta el municipio, las estrategias y políticas que se han implementado para buscar elevar los niveles de productividad y crecimiento económico mediante la simplificación de trámites y la disminución en los costos y tiempos de respuesta.

Contenido mínimo: Para contar con un panorama de las políticas implementadas en materia de mejora regulatoria y los beneficios económicos que se han generado a partir de su implementación en cada municipio, se propone describir el catálogo de trámites y servicios establecidos en el REMTyS y el número de trámites que se han realizado para el inicio de operaciones de empresas de bajo riesgo a través del SARE.

Estructura deseable y recomendaciones: Se debe procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas que se describen a continuación:

Esquema 26

Se sugiere apoyarse de tablas y gráficos que permitirán la comprensión comunitaria del tema.

Tabla 29

Catálogo de Trámites y Servicios						
Trámite / Servicio	Unidad administrativa responsable	Presencial o en línea	Tiempo de respuesta	Número de Trámites / Servicios realizados		
				2019	2020	2021

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 30

SARE ¿El municipio cuenta con una Sistema de Apertura Rápida de Empresas? Sí/No					
Número de trámites realizados a través del SARE			Número de empresas de bajo riesgo que han iniciado operaciones		
2019	2020	2021	2019	2020	2021

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VII.I.IV. Subtema: Exportaciones

Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador) para su compra o utilización. Se realiza en condiciones determinadas en donde la complejidad de las distintas legislaciones y las operaciones involucradas pueden ocasionar determinados efectos fiscales. Se trata de una venta que va más allá de las fronteras arancelarias en donde se encuentra instalada la empresa y por tanto las “reglas del juego” pueden cambiar.

La exportación radica en la división del trabajo. Por otro lado, los países no producen todos los bienes que necesitan, por lo cual se ve en la necesidad de fabricar aquellos que cuentan con una ventaja productiva y que les servirá para obtener los productos y servicios que son más difíciles o costosos de producir.

Objetivo: Identificar las exportaciones que se realizan en el territorio municipal, mismas que contribuyen a mejorar la economía local.

Contenido mínimo: Elaborar un diagnóstico que describa el comportamiento de las exportaciones e importaciones y la forma en que contribuyen al desarrollo económico del Municipio.

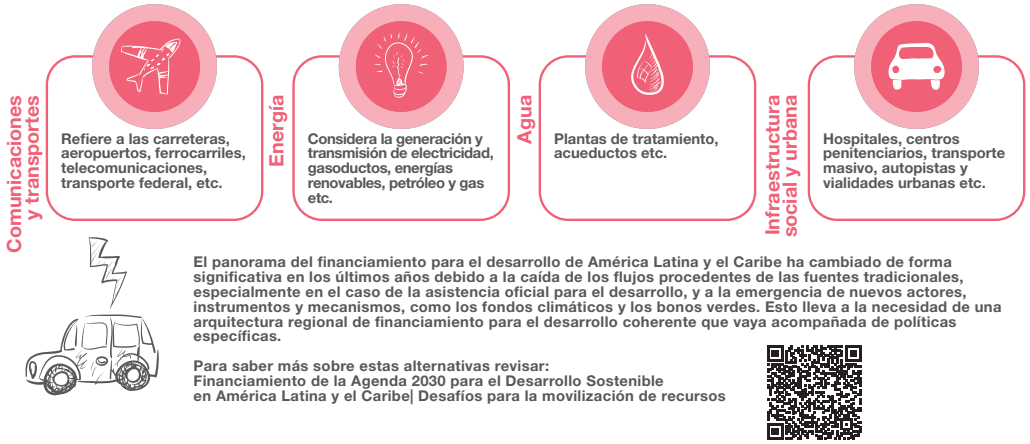
VII.I.V. Subtema: Financiamiento

Objetivo: Describir la situación actual del financiamiento de la prestación de los servicios públicos en el municipio, tales como: comunicaciones y transportes, energía, agua, residuos sólidos, infraestructura social e infraestructura urbana.

Contenido mínimo: Este subtema considera la estructura de financiamientos (esquemas de Asociación Pública-Privada) que mantiene el municipio como una fuente de pago propia, derivado de la concesión, celebración de contrato público o cobro de algún servicio público. No debe olvidarse que el PDM debe ajustarse a las características del municipio, por lo que el análisis de este apartado debe estar en función de ello y de la disponibilidad de información a respecto.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 27.

Esquema 27



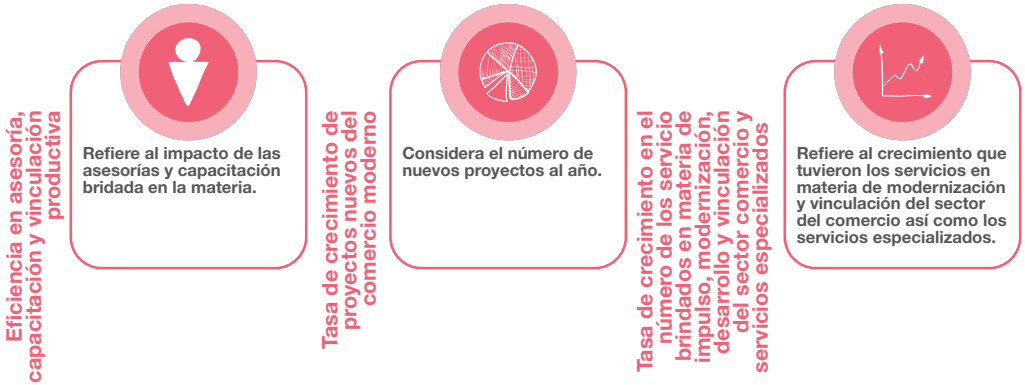
VII.II. TEMA: INFRAESTRUCTURA PÚBLICA Y MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS COMUNALES

Objetivo: Describir y analizar la infraestructura y sus condiciones a partir del análisis de indicadores en la materia.

Contenido mínimo: El diagnóstico habrá de considerar la inclusión de indicadores que permitan conocer la eficiencia en la prestación de servicios comunales.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 28.

Esquema 28



Las inversiones en infraestructura básica y sostenible son fundamentales para mejorar el nivel de vida de las comunidades en todo el mundo. Cuando hablamos de infraestructura básica, nos referimos a lo elemental. En el caso de la infraestructura, se precisa una planificación coordinada y a largo plazo que trascienda fronteras geográficas, políticas y culturales, por lo anterior, el municipio tiene facultades y responsabilidades directas en este subtema.

Para saber más sobre estas alternativas revisar:

VII.II.I. Subtema: Centrales de abasto, mercados y tianguis

Objetivo: Identificar los espacios de compra-venta de mercancías en el municipio, así como aquellos que se encuentran en la región y analizar su impacto en el desarrollo económico del municipio.

Contenido mínimo: Realizar una breve descripción de las características generales de los mercados, los tianguis o centrales de abasto con los que se cuenta, explicando las condiciones en las que opera, los servicios con los que cuenta, así como su contribución a la dinámica socioeconómica y cultural del municipio. En caso de que no se cuente con alguno de ellos, se habrá de especificar y señalar que la infraestructura empleada para el desarrollo de actividades comerciales es de carácter regional.

En caso de que esta información no se encuentre disponible porque los establecimientos no existen, pero el gobierno en turno desea construir o proponer alguno de estos recintos, considerar la inclusión del proyecto en el PDM, ya sea con una breve descripción del mismo o con un esquema que sintetice la propuesta del Ayuntamiento, sus principales características, la población que pretende atender, la actividad comercial que se llevará a cabo (compra venta de productos para consumo humano, productos ganaderos o los producidos en la región, etc.), su ubicación, los principales actores que intervendrán etc.

Estructura deseable y recomendaciones: Aunque el esquema 29 sugiere incluir los indicadores: número de mercados, tianguis, tiendas etc, así como las unidades de abasto mayorista. Es pertinente que se considere la identificación del número de personas que sostienen la economía del municipio, así como a quiénes participan en la denominada economía circular[2].

2 La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende. En la práctica, implica reducir los residuos al mínimo. Cuando un producto llega al final de su vida, sus materiales se mantienen dentro de la economía siempre que sea posible. Estos pueden ser productivamente utilizados una y otra vez, creando así un valor adicional.

Véase:

Esquema 29

Mercados, tianguis, tiendas etc

Indicar ubicación, nombre, condiciones físicas en las que se encuentra, población que atiende, servicios con los que cuenta, problemáticas en materia de vías de comunicación.

Unidad de abasto mayorista

Indicar nombre, número de equipamientos, localización, cobertura, déficit y superávit.

El principal objetivo del comercio justo se ve reflejado, de manera general, en el cambio de los actuales patrones insostenibles de producción y de consumo (ODS número 12). Desde varias décadas, el comercio justo propone una nueva manera de entender la producción y el consumo, desde un enfoque multidimensional que involucra aspectos económicos, sociales, medioambientales y políticos.

Para saber más, consultar:
El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible

Para concentrar y clasificar la información se deberá considerar el llenado de las Tablas 31 y 32.

Tablas 31

Centrales de abasto, mercados y tianguis						
Mercado, tianguis, tienda, etc.	Ubicación	Condiciones físicas en las que opera	Población atendida	Cuenta con servicios de agua y drenaje	Cuenta con servicios de recolección de desechos	Problemas de alteración de vías de comunicación

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
Nota General: Solo registrar los equipamientos existentes en el Municipio.

Tabla 32

Abasto y Comercio						
Tipología (razón social del edificio)	Nombre de la Unidad	No. de equipamientos	Localización	Cobertura (local, municipal o regional)	Déficit	Superávit
Unidad de Abasto Mayorista						

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
Nota General: Solo registrar los equipamientos existentes en el Municipio.

VII.II.II. Subtema: Rastros municipales

Objetivo: Identificar los rastros que se encuentran en la demarcación municipal, así como aquellos que se encuentran en la región y analizar su impacto en el desarrollo económico del municipio.

Contenido mínimo: Realizar una breve descripción de las características generales de los rastros municipales, la superficie terrestre con la que cuentan, las condiciones en las que opera, los servicios con los que cuenta, así como su contribución a la dinámica socioeconómica del municipio. En caso de que no se cuente con alguno, se habrá de especificar y señalar que la infraestructura empleada para el desarrollo de actividades relacionadas con la matanza de ganado, es de carácter regional.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 30.

Esquema 30

Nombre del rastro	**Permite identificar y cuantificar la cantidad de rastros en el municipio.**
Promedio de toneladas diarias	**Permite cuantificar la utilidad del servicio de rastro.**
Certificación	**Permite dar a conocer las condiciones de salubridad en las que se encuentran.**
Ubicación	**Permite localizar en el mapa la ubicación territorial de los rastros municipales.**
Superficie	**Permite tener conocimiento de la dimensiones territoriales con las que cuentan.**
Servicios con los que cuenta	**Permite identificar las carencias y servicios con los que cuentan.**
Problemática	**Con este análisis permitirá determina la situación en la que se encuentran y las mejoras que podrían tener.**

Para concentrar y clasificar la información se presentará la Tabla 33.

Tabla 33

Rastros municipales						
Nombre del rastro	Promedio de ton. diarias	Certificación	Ubicación	Superficie	Tiene servicios de agua, drenaje y recolección de desechos	Problemática

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
Nota General: Solo registrar los equipamientos existentes en el Municipio.

VII.II.III. Subtema: Parques, jardines y su equipamiento

Objetivo: Identificar los parques, jardines, así como los espacios recuperados para recreación y su equipamiento que se encuentran en la demarcación municipal y analizar su impacto en las actividades recreativas del municipio.

Contenido mínimo: Realizar una breve descripción de las características generales de los parques, jardines y su equipamiento, la superficie terrestre con la que cuentan, las condiciones en las que opera, los servicios con los que cuenta, así como su contribución a la dinámica sociocultural y de recreación del municipio.

Esquema 31

Nombre	**Permite identificar y cuantificar la cantidad de infraestructura pública en el municipio.**
Ubicación	**Permite localizar en el mapa su ubicación territorial.**
Tipo de equipamiento recreativo	**Permite cuantificar la infraestructura pública para este fin y tener un registro de la misma.**
Superficie	**Permite tener conocimiento de la dimensiones territoriales con las que cuentan.**
Condiciones Físicas	**Este análisis permitirá determinar el estado actual en el que se encuentran la infraestructura pública localizada.**
Servicios	**Permite identificar las carencias y servicios con los que cuentan.**
Problemática	**Este análisis permitirá determinar la situación en la que se encuentran y las mejoras que podrían tener.**
Mantenimiento	**Con este análisis permitirá determinar el tratamiento que se le brinda en la actualidad.**

Para apoyar el desarrollo de este subtema se presentará la Tabla 34.

Tabla 34

Parques, jardines y su equipamiento*							
Nombre	Ubicación	Tipo de equipamiento recreativo	Superficie con que cuenta	Condiciones físicas en la que opera	Servicios que ofrece	Problemas de alteración	Tipo de mantenimiento requerido

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
*Plaza cívica, juegos infantiles, jardín vecinal, parque urbano, áreas de ferias y exposiciones.

VII.II.IV. Subtema: Panteones

Objetivo: Identificar los panteones que se encuentran en la demarcación municipal, así como aquellos que se encuentran en la región y analizar su impacto en el desarrollo económico del municipio.

Contenido mínimo: Realizar una breve descripción de las características generales de los panteones, la superficie terrestre con la que cuentan, las condiciones en las que opera, los servicios con los que cuentan, así como las problemáticas que enfrentan o las implicaciones para las comunidades en donde se localizan.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 32.

Esquema 32

Nombre	Permite identificar y cuantificar la cantidad de panteones que integran el municipio.
Ubicación	Permite localizar en el mapa territorial la ubicación de los panteones municipales.
Superficie del terreno	Permite tener conocimiento de la dimensiones territoriales con las que cuentan los panteones.
Número actual de fosas	Permite cuantificar las fosas, tener un registro de las mismas.
Capacidad del terreno actual	Permite determinar el terreno que ha sido ocupado y dimensionar la capacidad de utilidad.
Servicios con los que cuenta	Permite identificar las carencias y servicios con los que cuentan los panteones.
Problemática	Este análisis permitirá determinar la situación en la que se encuentran los panteones y las mejoras que podrían tener.

Para apoyar el desarrollo de este subtema se presentará la Tabla 35.

Tabla 35

Panteones						
Nombre	Ubicación	Superficie del terreno	No. actual de fosas	Capacidad de terreno actual	Servicios con que cuenta	Problemática que se presenta*

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
*Problemas como saturación, carencia de un levantamiento y una sistematización de las fosas, rezagos en la certificación de la propiedad, falta de servicios de agua, drenaje y recolección de desechos.

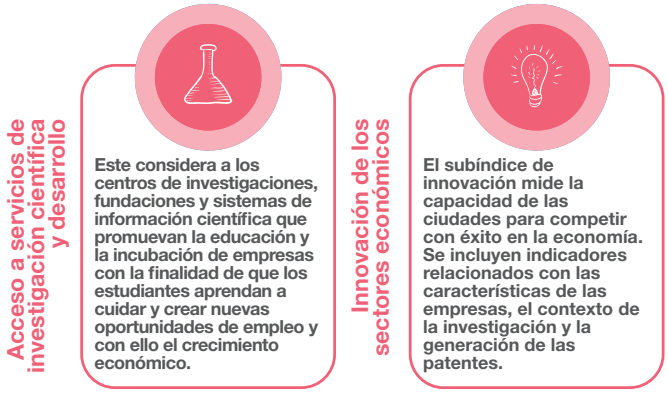
VII.III. TEMA: INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo: Identificarla incubadoras, Pymes, así como los emprendimientos que desarrollan actividades de innovación e investigación y que impactan directamente en el desarrollo del municipio.

Contenido mínimo: Para contar con una perspectiva general del tema, se considera relevante que los municipios generen información a través de plataformas oficiales, los siguientes datos a considerar son; acceso a servicios de investigación científica y desarrollo, y aspectos de innovación de los sectores económicos.

Estructura deseable y recomendaciones: Considerar la integración de los siguientes indicadores y tablas.

Esquema 33



Dentro del desarrollo de este apartado será importante considerar (al menos) la elaboración de las siguientes tablas.

Tabla 36

Acceso a servicios de investigación científica y desarrollo de (Nombre del Municipio)	
No.	Nombre de la Unidad Económica
1	

Fuente: DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2020, INEGI

Tabla 37

Innovación de los sectores económicos de (Nombre del Municipio)			
Grandes empresas	Productividad total de los factores	Posgrados de calidad	Patentes
Número de matrices que están del Top 500 CNN	Crecimiento anual de la productividad total de los factores (usando parámetros del modelo KLEMS)	Número de programas de posgrado certificados por CONACYT	Número de patentes solicitadas

Fuente: IMCO, Índice de Competitividad Urbana 2020

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Pilar 2 Económico y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

Fuentes de consulta:

Programa de las Naciones Unidades para el Desarrollo, 2021. Objetivos de la Agenda 2030.

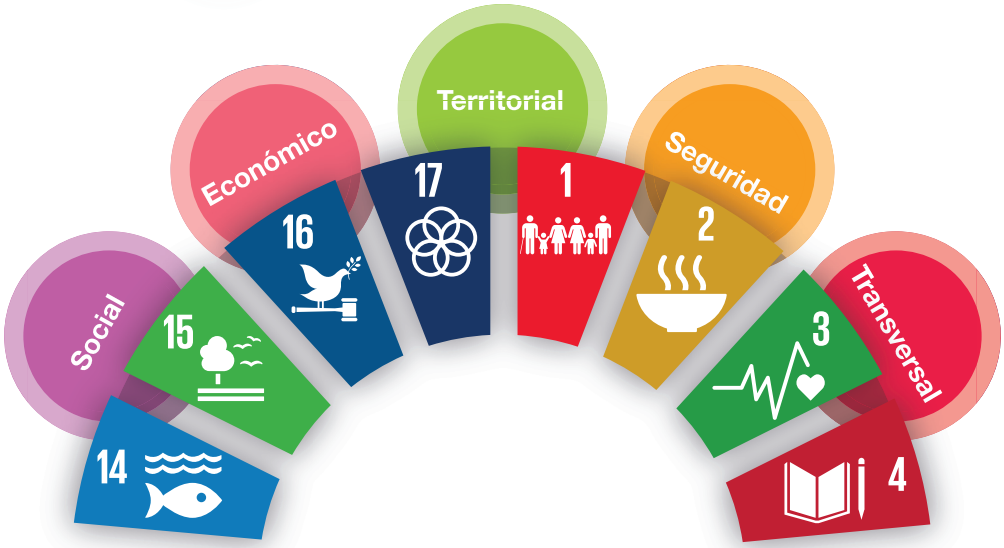
DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2020, INEGI.

IMCO, Instituto Mexicano para la Competitividad, Índice de Competitividad Urbana 2020.

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Pilar 3
Territorial



VIII. Pilar 3 Territorial Municipio Ordenado, Sustentable y Resiliente

Es responsabilidad municipal vigilar que se preserven los servicios que el medio ambiente brinda en soporte al desarrollo de las actividades humanas, en particular la recarga natural de los mantos acuíferos, el control de la erosión de suelos y las emisiones contaminantes, el manejo correcto de residuos sólidos, la promoción de la producción y el consumo de bienes y servicios sustentables en el Estado de México.

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																					
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PT	03			PILAR 3 TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE																	
PT	03	01		Ciudades y comunidades sostenibles																	
PT	03	01	01	Localidades urbanas y rurales; zonas metropolitanas																	
PT	03	01	02	Uso de suelo																	
PT	03	01	03	Movilidad y transporte para la población																	
PT	03	01	04	Patrimonio natural y cultural																	
PT	03	02		Energía asequible y no contaminante																	
PT	03	02	01	Electrificación y alumbrado público																	
PT	03	03		Acción por el clima																	
PT	03	03	01	Calidad del aire																	
PT	03	03	02	Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos solidos																	
PT	03	04		Vida de los ecosistemas terrestres																	
PT	03	04	01	Protección al medio ambiente y recursos naturales																	
PT	03	04	02	Recursos forestales																	
PT	03	04	03	Plantación de árboles adecuados para zonas rurales y urbanas (previendo daño a la infraestructura carretera y habitacional																	
PT	03	05		Manejo sustentable y distribución del agua																	
PT	03	05	01	Agua potable																	
PT	03	05	02	Sistemas de captación de agua pluvial																	
PT	03	05	03	Tratamiento de aguas residuales																	
PT	03	05	04	Drenaje y alcantarillado																	
PT	03	06		Riesgo y protección civil																	

VIII.I. TEMA: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

Objetivo: Describir y analizar el contexto municipal en materia de estructura urbana en apego al Plan de Desarrollo Urbano Municipal, en caso de no contar con él, o tener una versión desactualizada, será pertinente que se realice un diagnóstico en el que se determine si existen patrones de distribución de la población y si estos están ligados a sus actividades productivas.

Este ejercicio permitirá definir el grado de afluencia de las cabeceras municipales o de los asentamientos humanos más desarrollados con sus localidades circundantes, con lo que se podrá identificar el nivel y ritmo de urbanización.

Contenido mínimo: Dado que la formación de la estructura de localidades (distribución de los asentamientos en el municipio con base en su jerarquía) generalmente se encuentra relacionada por su tamaño en términos de extensión física, como por el tamaño de los asentamientos humanos, sus patrones de crecimiento dependen de las características fisio-geográficas del lugar en que se desarrolla, por lo que la descripción de la forma en que se presenta en el territorio municipal se podría apoyar en la tablas presentadas a continuación.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 34.

Esquema 34

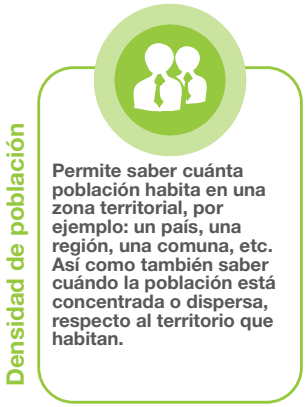


Tabla 38

Número de localidades y población por tamaño								
Rango-Tamaño	2010		2015		2020		Incremento espacio % 2010-2020	
	No. de Localidades	Población	No. de Localidades	Población	No. de Localidades	Población	No. de Localidades	Población
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Total Municipio								
Menos de 100 habitantes								
100 a 499 habitantes								
500 a 2,499 habitantes								
5,500 a 4,999 habitantes								
5,000 a 9,999 habitantes								
10,000 a 14,999 habitantes								
15,000 a 49,999 habitantes								
50,000 a 99,999 habitantes								
Más de 100,000 habitantes								

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Construir el Sistema de Lugares Centrales, donde se listen verticalmente los asentamientos en orden descendente de acuerdo con el número de habitantes a los que se les brinda cobertura.

Tabla 39

Sistema de Lugares Centrales			
Tipo de Instalación	No. De Inventario y descripción	Cobertura	Porcentaje de Utilización de la Capacidad Instalada (UCI)
Educación			
Inicial, Primaria, Secundaria, Media superior, etc.			
Salud			
Unidades de Salud			
Deporte			
Instalaciones Deportivas			
Comercio			
Tiendas Departamentales, Tiendas de Autoservicio, etc.			
Abasto			
Centrales de Abasto, Mercados, Tianguis, etc.			
Transporte			
Terminales y paraderos			
Administración Pública			
Palacio Municipal			

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

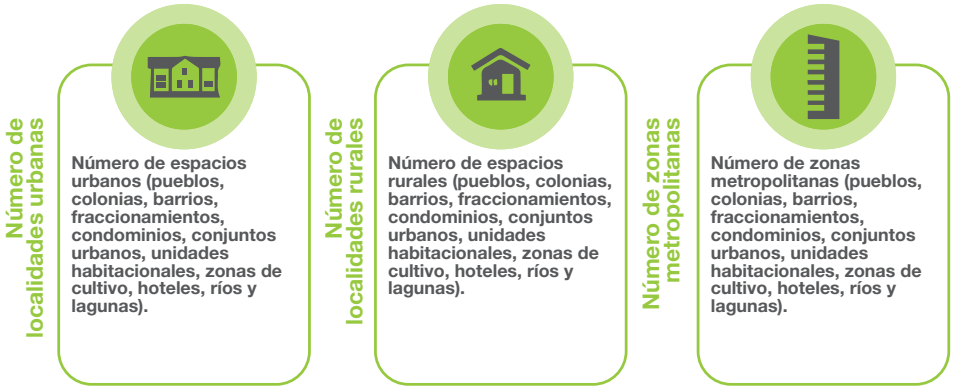
VIII.I.I. Subtema: Localidades urbanas, rurales y zonas metropolitanas

Objetivo: Identificar y describir la cantidad de espacios urbanos con los que cuenta el municipio.

Contenido mínimo: La descripción habrá de complementarse con un análisis sobre las implicaciones que los espacios urbanos (pueblos, colonias, barrios, fraccionamientos, condominios, conjuntos urbanos, unidades habitacionales, zonas de cultivo, hoteles, ríos y lagunas) tienen en la dinámica geográfica y socioeconómica.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 35.

Esquema 35



También, hay que señalar en la siguiente tabla los espacios urbanos con los que cuenta el municipio.

Tabla 40

Localidades urbanas y rurales	
Integración territorial	Cantidad
Pueblos	
Colonias	
Barrios	
Fraccionamientos	
Condominios	
Conjuntos Urbanos	
Unidades Habitacionales	
Zonas de Cultivo	
Hoteles	
Ríos, lagunas	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Consultar el Sistema de Actualización del Nomenclátor de Localidades del Estado de México de IGECEM, mediante el cual es posible conocer el nombre, cantidad, localización y distribución, así como la categoría política y administrativa de los 125 municipios del Estado de México.

VIII.I.II. Subtema: Uso de suelo

Objetivo: Identificar, clasificar y describir el uso de suelo del municipio, estableciendo sus características, así como las implicaciones que tiene en la dinámica geográfica y socioeconómica del territorio. Es pertinente que además de esta vinculación se detecten las principales problemáticas de los espacios y suelos del municipio.

Contenido mínimo: El diagnóstico habrá de considerar como aspectos mínimos la integración de las variables descritas.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 36.

Esquema 36

Superficie agropecuaria

Se refiere a la relación que existe entre el número de km2 de suelo destinado a las actividades agropecuarias, respecto al total de la superficie con esta vocación.

Superficie forestal

Se refiere a la relación que existe entre el número de km2 de suelo ocupados por recursos forestales respecto al total de la superficie del suelo con vacación para este uso.

Superficie urbana

Se refiere a la relación que existe entre el número de km2 de suelo destinado al establecimiento de áreas urbanas, respecto al total de la superficie del suelo.

En caso de que el municipio cuente con el Plan de Desarrollo Urbano (actualizado) considerar como fuente de consulta para el desarrollo de este apartado. Si el Plan de Desarrollo Urbano no está actualizado o el Municipio no cuenta con él, es pertinente que se considere su elaboración.

Se debe identificar y clasificar la información conforme a la siguiente tabla. Sin embargo, en caso de que se considere necesario, es pertinente incorporar tablas que permitan ordenar este apartado.

Tabla 41

Clasificación del territorio por ocupación del suelo		
Tipo de uso	Superficie (km^2)	Principales características y problemas* que presenta el uso de suelo
Agrícola de riego		
Agrícola de temporal		
Forestal		
Pecuario		
Urbano		
Uso comercial		
Uso industrial		
Uso habitacional		
Otro tipo de usos		
Total de superficie municipal		

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
* Como ejemplo de desarrollo de principales problemas que se observan en este rubro son los procesos de erosión causados por los desmontes agropecuarios, cambio de uso de suelo (pasa de forestal a agrícola o pecuario), factores climáticos (erosión hídrica y eólica), problemas legales de tenencia e irregularidad, asentamientos humanos irregulares, etc.

VIII.I.III. Subtema: Movilidad y transporte para la población

Objetivo: Identificar, describir y analizar la dinámica de desplazamiento que se presenta en el municipio y su impacto en la vida cotidiana y el desarrollo.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá incluir la caracterización de las principales vialidades del municipio, así como el total y tipo de transporte que permite la movilidad al interior o exterior del territorio municipal. Es imprescindible que la descripción y análisis no se limiten a estos aspectos, sino que, con el apoyo de tablas, mapas o esquemas, se identifiquen las principales problemáticas que enfrentan tanto las vialidades como el tipo de transporte y sus rutas.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 37.

Esquema 37

También, se deberá integrar el desplazamiento que presenta el Municipio en cuanto a movilidad del transporte para la población tomando en cuenta las características que presentan las siguientes tablas.

Tabla 42

Movilidad Municipal			
Principales vialidades	Local o Regional	Tramo	
		Desde	Hasta

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Tabla 43

Transporte Municipal				
Tipo de transporte: foráneo, suburbano y/o local	Ruta que cubre	Tramo		Zona que cubre
		Desde	Hasta	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VIII.I.IV. Subtema: Patrimonio natural y cultural

Objetivo: Identificar y describir los eventos o elementos que integran el patrimonio natural y cultural del Municipio, así como los mecanismos y características que pueden promover su sostenibilidad.

Contenido mínimo: De acuerdo con la UNESCO (s/f), la terminología relativa al patrimonio no ha sido simplificada ni normalizada a nivel de país. Por lo anterior, se sugiere que las definiciones presentadas en el apartado estructura deseable y recomendaciones, sean consideradas para la integración de este diagnóstico.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 38.

Esquema 38

Patrimonio natural y cultural	Identificar y describir los eventos o elementos que integran el patrimonio natural y cultural del municipio, así como los mecanismos y características que pueden promover su sostenibilidad.
Patrimonio cultural	Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pinturas monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscrpciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les de un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.
Patrimonio natural	Los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico. Las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animales y vegetales amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural. Los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural.
Patrimonio cultural inmaterial	Aquellos usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas-junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes-que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Se manifiestan en los siguientes ámbitos: tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del patrimonio cultural inmaterial; artes del espectáculo; usos sociales, rituales y actos festivos; conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo; técnicas artesanales tradicionales.
Patrimonio Natural	Número de monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas; formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que tengan un valor universal excepcional.
Patrimonio Cultural	Permite contabilizar el patrimonio material e inmaterial que se reconozcan como parte integrante del patrimonio cultural municipal.
Mecanismos y características de sostenibilidad	Todos aquellos medios que pueden promover su continuidad.

El Sistema de Información Cultural es una plataforma del Gobierno de la República que ofrece información sobre el patrimonio y los recursos culturales de cada estado del país. En este Sistema podrás consultar información sobre espacios culturales, patrimonio cultural, patrimonio cultural inmaterial, festivales, ferias y festividades, y cultura popular e indígena.

El Estado de México cuenta con 10 pueblos mágicos y 21 pueblos con encanto, consulta que municipios forman parte de esta categorización.

VIII.II. TEMA: ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE

Objetivo: Identificar las características que presenta el servicio de energía eléctrica en el municipio y analizar las principales problemáticas que de ellas se derivan.

Contenido mínimo: Para estar de posibilidad de saber las necesidades del municipio en materia de uso de energía eléctrica.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 39.

Esquema 39

Es indispensable que este diagnóstico se acompañe de tablas y/o esquemas como se sugiere a continuación.

Tabla 44

Usuarios de Energía Eléctrica		
Número de usuarios	Tipo de Tarifa	Costo de la tarifa por consumo básico

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VIII.II.I Subtema: Electrificación y alumbrado público

Objetivo: Identificar la situación actual del alumbrado público en el municipio, así como los aspectos, que, en dicha materia, limitan o impiden atender determinadas problemáticas.

Contenido mínimo: Describir y caracterizar el servicio de alumbrado público municipal, prestando especial atención en aquellas áreas/comunidades que carecen del servicio o que presentan deficiencias en el mismo. Es pertinente que este apartado se complemente con tablas, que permitan identificar el tipo (nombre) de luminarias del servicio, así como la cantidad actual y su estado (condiciones en que se encuentra), y como la cobertura del servicio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 40.

Esquema 40

Tabla 45

Descripción de luminarias	
Nombre	Cantidad
Total	

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

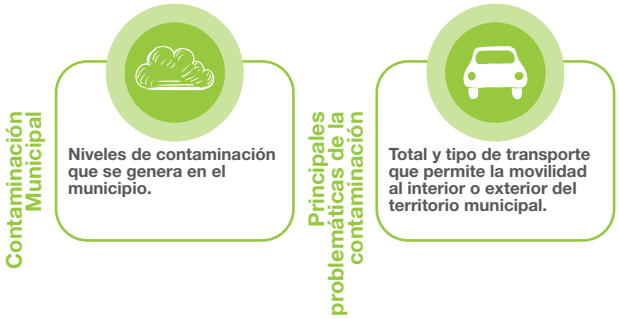
VIII.III. TEMA: ACCIÓN POR EL CLIMA

Objetivo: Identificar, analizar y describir el nivel de contaminación que se genera en el municipio, así como las principales problemáticas e impactos que derivan de esto.

Contenido mínimo: El diagnóstico debe contener un análisis detallado sobre la contaminación que se genera en el municipio, así como de las problemáticas derivadas de ello. Los problemas pueden variar según el municipio, así como de la región en la que pertenezca, toda vez que la prestación de servicios relativos a tratamiento de residuos sólidos y agua, en ocasiones es compartido con otros territorios.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 41.

Esquema 41



A través del ODS 13, es pertinente que se adopten medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. La lucha contra el cambio climático, tanto la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero como la adaptación al cambio climático debe ser una tarea primordial para los municipios del Estado de México.

Más sobre este ODS en:

En lo concerniente a la contaminación del agua, se deberá realizar un inventario de los siguientes puntos: tipo de descargas de aguas residuales municipales, carencia de tratamiento del drenaje, los puntos más afectados, acciones de limpieza del cauce y/o de construcción de plantas de tratamiento. Para realizar el levantamiento de información se presentará la Tabla 46.

Tabla 46

Contaminación del agua						
Contaminación por descargas	Contaminación por agroquímicos	Rastro de descarga		Unidades piscícolas de producción	Plantas de tratamiento municipales	Presas que requiere desazolve
		Drenaje municipal	Cuerpos receptores			

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

También habrá que hacer un análisis sobre la contaminación por descargas, agroquímicos, rastros de descarga y las plantas de tratamiento municipal, así como las presas que requieren desazolve. Respecto al suelo se presentará la Tabla 47.

Tabla 47

Contaminación del suelo					
Superficie agrícola (%)	Uso de agroquímicos	Superficie erosionada (has)	Residuos sólidos (ton/día)	Lugar de disposición final	Relleno Sanitario Regional

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VIII.III. I. Subtema: Calidad del aire

Objetivo: Identificar, analizar y describir las fuentes de contaminación del aire, así como como la magnitud del proceso y las acciones realizadas para contrarrestarla.

Contenido mínimo: Lo descrito anteriormente equivale a la necesidad de elaborar un diagnóstico ambiental del recurso del aire. El diagnóstico deberá considerar para su integración, no sólo la consulta de fuentes oficiales, sino también, la recolección de información sobre los emisores de contaminación, las fuentes móviles y fijas, la industria de riesgo, las gasolineras que se encuentran en el territorio municipal, así como los ductos de PEMEX, los hornos alfareros, tabiqueras u otros espacios de trabajo similares; incendios industriales y forestales.

Finalmente, es necesario que se realice una valoración sobre las condiciones actuales de las superficies agrícolas, el uso de agroquímicos, la superficie erosionada (hectáreas), los residuos sólidos que se producen en el municipio (toneladas por día), los lugares de disposición final de estos residuos, así como la existencia y condiciones de operación de rellenos sanitarios municipales/regionales.

Es indispensable que este diagnóstico se acompañe de tablas y/o esquemas sugeridos a continuación.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 42.

Esquema 42

El Programa de Ordenamiento Ecológico del Territorio del Estado de México (POETEM) es un instrumento de planeación que establece la legislación ambiental para regir el uso de suelo y las actividades productivas con el fin de lograr la protección del medio ambiente y la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de estos.

Se puede utilizar la siguiente tabla para organizar la información relativa a este tema.

Tabla 48

Contaminación del aire										
Municipio	Fuentes móviles	Fuentes fijas	Industria de riesgo	Emisor	Tabiqueras	Hornos alfareros	Gasolineras	Ductos PEMEX	Incendios industriales	Incendios Forestales

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

VIII.III.II. Subtema: Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos

Objetivo: Identificar, analizar y describir los problemas que presenta el servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos en el municipio.

Contenido mínimo: Es necesario describir los métodos, turnos, horarios, maquinaria, equipo y personal necesario para satisfacer la demanda de recolección, barrido, transferencia, tratamiento y disposición final de los desechos. Los tiraderos al aire libre, su ubicación y cobertura.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 43.

Esquema 43

Para atender el problema que representan los residuos en el país, se requiere trabajar integralmente y con una visión de economía circular, donde el aprovechamiento de las materias primas sea prioritario en todas las etapas del ciclo de vida de un producto.

Existen diferentes alternativas para lograrlo, revisar:

VIII.IV. TEMA: VIDA DE LOS ECOSISTEMAS TERRESTRES

Objetivo: Definir y analizar los tipos de ecosistemas con los que cuenta el municipio, para poder estar en posibilidades de definir las áreas que requieran su fortalecimiento.

Contenido mínimo: Se debe de llevar a cabo un diagnóstico que contribuya a definir las estrategias de conservación y mantenimiento del ecosistema. Se debe incluir, por ejemplo, las áreas verdes protegidas con las que cuenta el municipio, su ubicación y condiciones actuales.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 44.

Esquema 44

Las áreas naturales protegidas son lugares que preservan los ambientes naturales representativos de las diferentes regiones biogeográficas y ecológicas.

Mayor información consulta el "Prontuario de las Áreas Naturales Protegidas del Estado de México"

VIII.IV.I. Subtema: Protección al medio ambiente y recursos naturales

Objetivo: Analizar y describir el medio natural del municipio, sus acciones de protección al ambiente, así como los recursos naturales con los que cuenta.

Contenido mínimo: Realizar un diagnóstico que comprenda las características del medio natural y atractivo turístico, teniendo presente el estado de conservación para establecer las posibilidades de la zona, para que sea elemento de atracción de inversiones, y garantice una conversación del ambiente.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 45.

Esquema 45

VIII.IV.II. Subtema: Recursos forestales

Objetivo: Identificar los recursos forestales con los que cuenta el municipio.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá considerar, entre otros elementos, el nombre de las zonas forestales con las que cuenta el municipio, su localización, régimen, actividad que se desarrolla en él y los problemas o deficiencias que presenta.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 46.

Esquema 46

En el apartado de Medio de Ambiente del Ecosistema de Datos Geoestadísticos del Estado de México y sus Municipios se pueden consultar las zonas forestales de la entidad.

Tabla 49

Recursos forestales				
Nombre de la zona forestal	Localización	Régimen 1/	Actividad que se desarrolla	Problemas que presenta

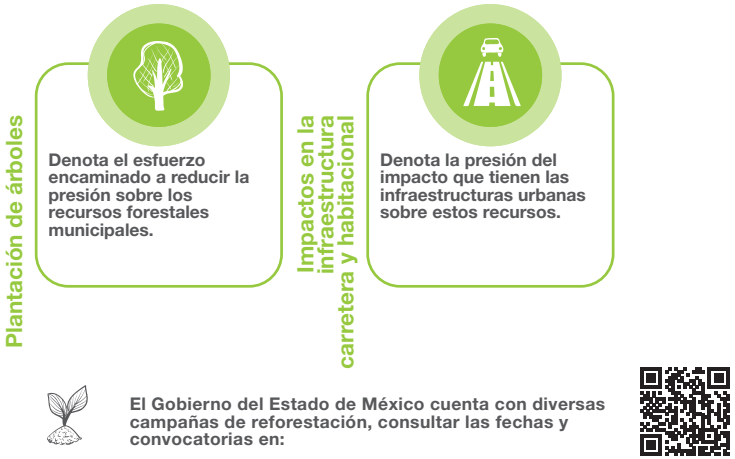
Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
1/ Se deberá identificar si se trata de un área natural protegida o tiene otra tipología.

VIII.IV.III. Subtema: Plantación de árboles para zonas rurales y urbanas (previendo daño a la infraestructura carretera y habitacional)

Objetivo: Identificar, analizar y describir el proceso de plantación de árboles en las zonas urbanas y rurales del municipio, así como los impactos que tiene en la infraestructura carretera y habitacional.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 47.

Esquema 47

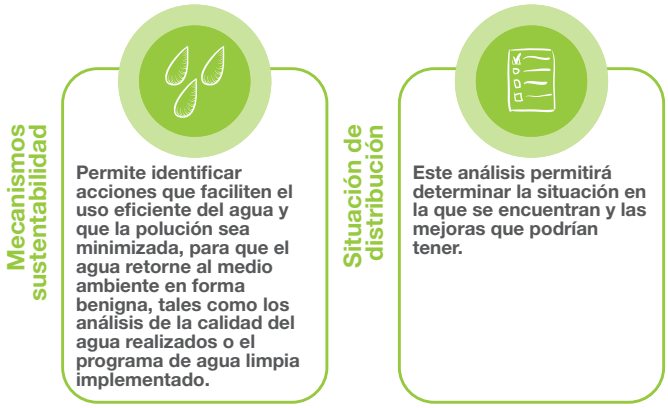


VIII.V. TEMA: MANEJO SUSTENTABLE Y DISTRIBUCIÓN DEL AGUA

Objetivo: Identificar, analizar y describir los mecanismos y distribución del agua en las localidades del municipio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 48.

Esquema 48



VIII.V.I. Subtema: Agua potable

Objetivo: Analizar y describir la situación de la infraestructura con la que cuenta el municipio, su cabecera y localidades para la captación potabilización, conducción y distribución de agua potable, adicionalmente se determinará las zonas que carecen del servicio y las condiciones en las que se encuentra el sistema de captación de agua pluvial del municipio, tales como los análisis de la calidad del agua realizados o el programa de agua limpia implementado.

Contenido mínimo: Para el desarrollo del diagnóstico se sugiere hacer trabajo de campo, donde se presente un análisis de la caracterización de la situación de la infraestructura municipal para la captación, potabilización, conducción y distribución de agua potable. Asimismo, la realización de un mapa el cual contendrá las coberturas en materia de agua potable en cada una de las localidades y áreas geoestadísticas básicas, así como las principales redes de abastecimiento, distribución y almacenamiento del servicio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 49.

Esquema 49

Fuentes de abastecimiento de agua potable	**Permitirá identificar las principales fuentes de agua potable del ayuntamiento.**
Estaciones de bombeo	**Permitirá localizar la cobertura de las estaciones de bombeo en cada una de las localidades.**
Líneas de conducción	**Es la parte del sistema que transporta el agua desde el sitio de la captación ya sea por medio de bombeo y/o rebombeo, ó a gravedad, hasta un tanque de regulación, planta potabilizadora ó un crucero predeterminado de la red.**
Tanques de almacenamiento superficial y elevado	**Permitirá identificar el almacenamiento y regulación del agua potable a través de tanques.**
Línes de alimentación	**Permitirá determinar la regularización y suministración de agua potable directamente de la red de distribución.**
Red de distribución primaria y secundaria	**La red primaria está compuesta por líneas aéreas o subterráneas de media tensión y se utilizan para alimentar la red secundaria o para consumo industrial.**
Localidades con acceso de agua potable	**Permite delimitar las localidades con acceso a la distribución de agua potable.**
Localidades sin acceso de agua potable	**Permite delimitar las localidades que no cuentan con acceso a la distribución de agua potable.**

VIII.V.II. Subtema: Sistemas de captación pluvial

Objetivo: Determinar las zonas que carecen del servicio y las condiciones en las que se encuentra el sistema de captación de agua pluvial del municipio.

Contenido mínimo: Para el desarrollo del diagnóstico se sugiere hacer trabajo de campo, a fin de poder representar la atención de la demanda del agua derivada del crecimiento poblacional en el Municipio, mediante el aprovechamiento de Sistemas de captación de agua pluvial.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 50.

Esquema 50

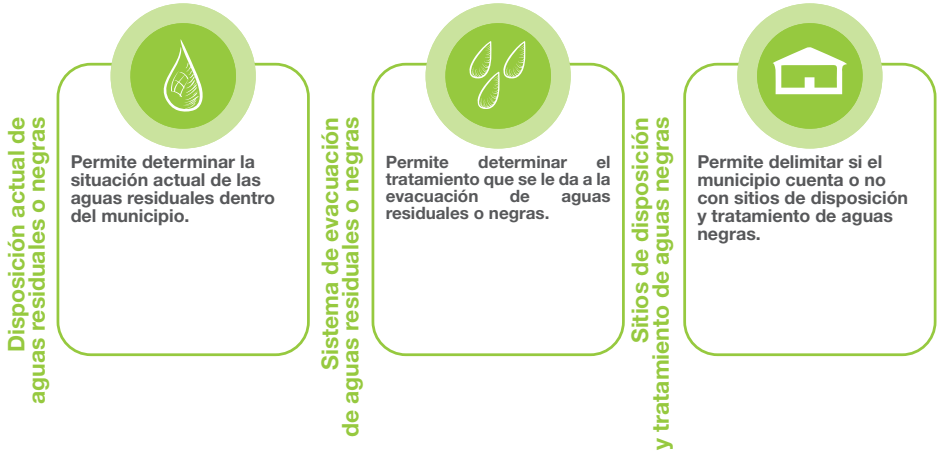
VIII.V.III. Subtema: Tratamiento de aguas residuales

Objetivo: Identificar, analizar y describir la infraestructura sanitaria con la que cuenta el municipio para el tratamiento de las aguas residuales.

Contenido mínimo: Para el desarrollo de este subtema se deberá realizar un diagnóstico basado en el análisis completo de la infraestructura sanitaria, en donde se mencionen las condiciones fisio – técnicas de aquellos elementos empleados para el tratamiento y disposición de las aguas residuales.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 51.

Esquema 51



VIII.V. IV. Subtema: Drenaje y alcantarillado

Objetivo: Determinar qué zonas del Municipio cuentan con servicio del drenaje y alcantarillo, considerando aquellas áreas que, aunque no están conectadas al sistema municipal pueden poseer un sistema comunal el cual puede estar substituyendo esta deficiencia.

Contenido mínimo: Para el desarrollo de este subtema se deberá realizar un diagnóstico basado en el análisis completo de la infraestructura sanitaria, en donde se mencione las condiciones fisio–técnicas de aquellos elementos empleados para la conducción de las aguas residuales y en su caso pluviales. Identificar las obras creadas para la prestación del servicio de áreas de vivienda dispersa, las determinantes que no permiten dotar de este servicio a algunas zonas del Municipio. Además, se debe anexar un mapa de cobertura del servicio de drenaje por localidad.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 52.

Esquema 52

Número de emisores, colectores y subcolectores y red de atarjeas	Permite determinar la infraestructura del alcantarillado sanitario dentro del municipio.
Obras de conexión a la red	Permite localizar las conexiones de alcantarillado dentro del municipio.
Número de descargas domiciliarias	Permite cuantificar el promedio del uso de servicio de drenaje en los domicilios del municipio.
Longitud y diámetro de redes de conducción	Permite la situación actual de las redes de conducción del alcantarillado en el municipio.
Volumen de aguas negras por drenaje y volumen de agua tratada	Permite dimensionar el tratamiento actual que se le da a las aguas negras.

Además, es necesario anexar un mapa de cobertura del servicio de drenaje, el cual contendrá la cobertura por localidad.

VIII.VI. TEMA: RIESGO Y PROTECCIÓN CIVIL

Objetivo: Identificar y describir las zonas sujetas a riesgo por la posible ocurrencia de desastres naturales, culturales o humanos, cuyos efectos requieren de atención inmediata y la definición de medidas de contingencia.

Contenido mínimo: En materia de protección revisar la información existente a nivel estatal del Atlas de Riesgos del Estado de México, así como la ficha técnica municipal donde se precisan datos como la existencia de riesgos.

Estructura deseable y recomendaciones: procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 53.

Esquema 53

Número de atención civil por cada mil habitantes	**Permite detectar las principales situaciones de emergencia, desastre o calamidades al interior del territorio.**
Número de elementos en el cuerpo de bomberos	**Conocer la totalidad de recursos humanos con los que cuenta el cuerpo de bomberos del municipio.**
Zona de riesgo	**De acuerdo con el Atlas de Riesgos señala las zonas de riesgo del municipio. Con áreas de riesgos se entiende aquellas zonas en las que son probables los deslaves o derrumbes, desbordamientos de ríos, etc.**
Fenómenos naturales	**Identificar aquellos eventos naturales que pueden alterar/afectar la vida cotidiana de las personas, las temporadas en la que es posible que sucedan.**
Planes de acción	**Enlistar los planes de acción estrategias y protocolos con los que cuenta el municipio para atender los riesgos y efectos de los fenómenos naturales.**
Fondos de seguridad	**Señalar si existe un fondo de seguridad en el municipio para atender los efectos de los desastres naturales.**

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Pilar 3 Territorial y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

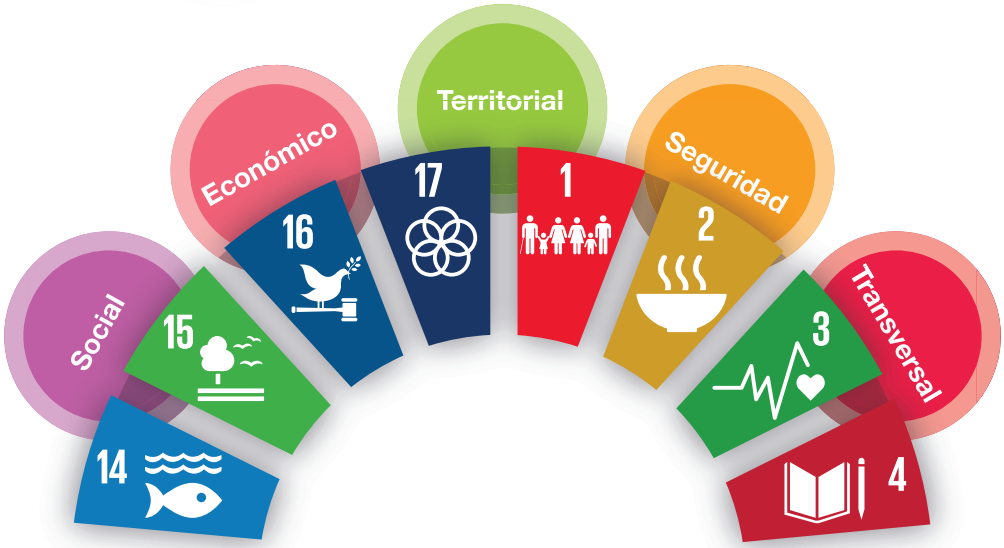
Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Pilar 4
Seguridad



IX. PILAR 4 SEGURIDAD: MUNICIPIO CON SEGURIDAD Y JUSTICIA

El Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 integra tres grandes temas que fortalecerán el Estado de Derecho en la entidad: garantizar la seguridad con una visión ciudadana, impartir justicia en todas sus áreas y promover el respeto a los derechos humanos, actuando siempre dentro del marco de la ley. En materia de seguridad, justicia y Derechos Humanos se dará cumplimiento al compromiso que tiene México con los ODS, que promueven sociedades pacíficas e incluyentes, que facilitan el acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones eficaces y transparentes.

Los Temas de Desarrollo que incluye el Pilar 4, son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																				
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PT	04			**PILAR 4 SEGURIDAD: MUNICIPIO CON SEGURIDAD Y JUSTICIA**				■	■			■		■	■					■	■
PT	04	01		**Seguridad con visión ciudadana**											▒					▒	▒
PT	04	02		**Derechos Humanos**				▒	▒			▒		▒	▒					▒	
PT	04	03		**Mediación y conciliación**											▒					▒	▒

IX.I. TEMA: SEGURIDAD CON VISIÓN CIUDADANA

Objetivo: Identificar y analizar los principales problemas en materia de seguridad pública y procuración de justicia en el municipio.

Contenido mínimo: Dentro de los indicadores para realizar el diagnóstico de este tema se encuentran los referentes a la estructura y equipamiento para la seguridad pública y procuración de justicia. Lo anterior, permite no sólo renovar los requerimientos con que cuentan las instituciones de seguridad pública, incluso mejorar en números y calidad la estructura y equipamiento para incorporar los últimos avances tecnológicos en la materia.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 54.

Esquema 54

Índice de delitos por habitante	**El número de delitos por 100,000 habitantes va a permitir medir el nivel de delincuencia que existe en el Municipio.**
Tasa de denuncias de delitos de la propiedad	**Es un indicador que permite ver dos posibles situaciones: por un lado, el nivel y evolución de los delitos contra la propiedad; y por otro, el comportamiento de la ciudadanía ante la denuncia, esto es, su capacidad de denuncia. Este último aspecto refleja, en cierta forma, el nivel de credibilidad de la ciudadanía en la institucionalidad.**
Tasa de denuncias de delitos contra las personas	**La tasa de denuncias de delitos contra las personas es un indicador que permite ver dos posibles situaciones: por un lado, expresa el nivel y evolución de los delitos contra las personas; y, por otro lado, expresa el comportamiento de la ciudadanía ante la delincuencia, esto es, su capacidad de denuncia.**
Denuncias de presuntos delitos	**Se obtiene de los registros ante las agencias de ministerio público del fuero común según principales delitos (robos, lesiones, armas prohibidas, violación y homicidio).**
Presuntos delincuentes y delincuentes sentenciados	**Registros de los juzgados de primera instancia en materia penal, según principales delitos (robos, lesiones, armas prohibidas, violación y homicidio).**
Número de personas detenidas como infractores por cada mil habitantes	**Permite tener un conteo de las personas detenidas al interior del Municipio por causa de infracciones cometidas a los ordenamientos municipales, por lo que se recomienda integrar los cuadros que contengan estadísticas delictivas, estructura física y el equipamiento para la seguridad pública y la procuración de justicia.**

IX. II. TEMA: DERECHOS HUMANOS

Objetivo: Analizar la situación actual del acceso a los Derechos Humanos en el municipio, los mecanismos y protocolos implementados para su atención.

Contenido mínimo: Se deberá llevar a cabo un breve diagnóstico de la situación que aqueja al municipio en materia de Derechos Humanos, el cual debe de contener información cuantitativa basada sobre objetos, hechos o acontecimientos que son, en principio, directamente observables y verificables y/o cualitativa articulada de forma descriptiva, en forma categoría y basados en información sobre objetos, hechos o acontecimientos que son, el principio directamente observables y verificables.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 55.

Esquema 55

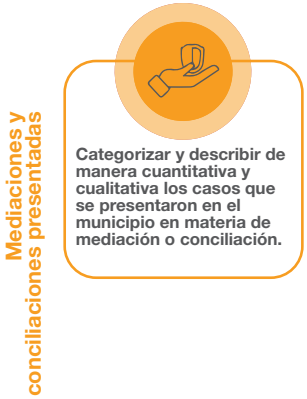
IX.III. TEMA: MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN

Objetivo: Categorizar y describir de manera cuantitativa y cualitativa los casos que se presentaron en el municipio en materia de mediación o conciliación.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá considerar el análisis de los expedientes iniciados y atendidos por mediación y conciliación en el municipio o aquellos que tengan que ver con la solución de conflictos.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 56.

Esquema 56



Fuentes de consulta: Los expedientes iniciados y atendidos por mediación y conciliación registrados en el Municipio en diferentes periodos.

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Pilar 4 Seguridad y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del pilar, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

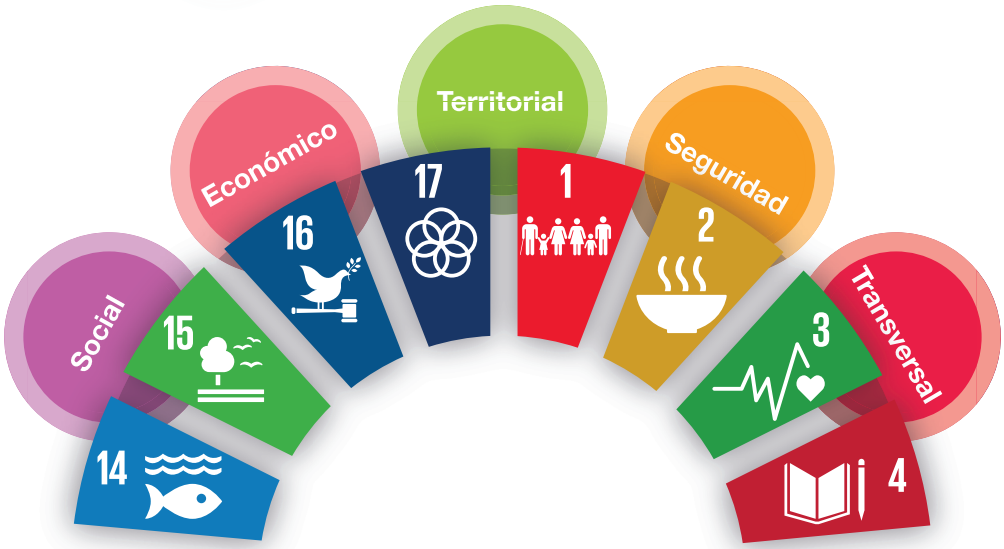
Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Eje Transversal 1



X. EJE TRANSVERSAL 1: IGUALDAD DE GÉNERO

Para poder desarrollar este apartado se deberá identificar en primera instancia a la población femenina asentada en el territorio municipal, así específicamente a aquellas que, por sus características, encuentren en situación de vulnerabilidad, así como los programas e infraestructura física que apoyen al desarrollo y tareas de este sector de la población.

Los Temas de Desarrollo que incluye el Eje Transversal 1 son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																				
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ET	01			EJE TRANSVERSAL 1: IGUALDAD DE GÉNERO	■		■	■	■			■		■						■	
ET	01	01		Cultura de igualdad y prevención de la violencia contra las mujeres			▒	▒	▒			▒		▒						▒	
ET	01	01	01	Empleo igualitario para mujeres	▒				▒			▒		▒							

X.I. TEMA: CULTURA DE IGUALDAD Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Objetivo: Analizar y describir la situación que vive el municipio en materia de igualdad de género.

Contenido mínimo: Para desarrollar este tema se recomiendan los siguientes puntos:

- Realizar un trabajo de campo y/o uso de fuentes de información secundaria para generar la estadística del número de incidencias de violencia contra las mujeres.
- Detectar y especificar las áreas de oportunidad encontradas. Por ejemplo, en caso de ser un municipio con registros de casos de violencia de género, es pertinente hacer un análisis del comportamiento en el tiempo de este problema, en atención a las acciones implementadas en la materia.
- Definir como parte del diagnóstico un plan de acción que permita dar atención oportuna a las necesidades.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 57.

Esquema 57

Identificar el total de las mujeres	Se refiere al totalidad de las mujeres habitantes del municipio
Número de incidencias de violencia de género	Refiere a toda aquella afectación que tenga algún motivo de género, sin importar el tipo.
Porcentaje de incidencias de violencia física	Refiere a toda aquella afectación física que tenga razón de género.
Porcentaje de incidencias de violencia sexual	Refiere a toda aquella afectación física-sexual que tenga razón de género.
Porcentaje de mujeres indígenas victimas de violencia de género	Refiere a todas aquellas mujeres indígenas violentadas con razón género, sin importar el tipo.

X.I.I. Subtema: Empleo igualitario para mujeres

Objetivo: Analizar la situación actual de la población femenina en materia de empleo.

Contenido mínimo: Para el desarrollo de este subtema se debe llevar a cabo trabajo de campo el que permita definir el porcentaje de mujeres ocupadas con respecto al total de la Población Económicamente Activa del Municipio.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 58.

Esquema 58

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Eje Transversal 1 y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

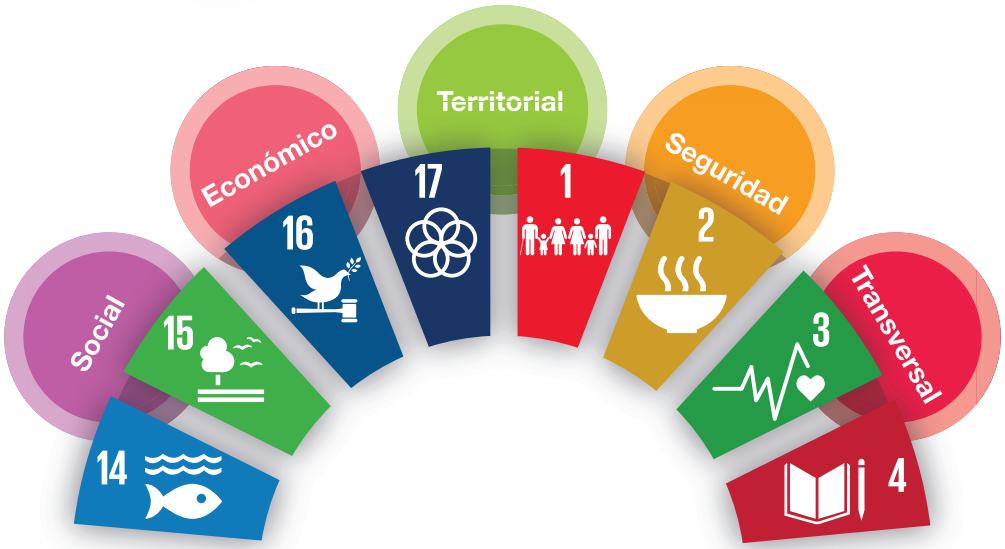
Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del Eje, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Eje Transversal 2



XI. EJE TRANSVERSAL 2: GOBIERNO MODERNO, CAPAZ Y RESPONSABLE

Será el medio para impulsar el fortalecimiento institucional con transparencia, responsabilidad en el uso de los recursos públicos y vocación de servicio en favor de la ciudadanía. Asimismo, para mejorar su respuesta ante la demanda social, ampliará la concurrencia de acciones entre los Poderes del Estado, los tres órdenes de Gobierno, la sociedad civil y los organismos internacionales.

Los Temas de Desarrollo que incluye el Eje Transversal 2 son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																				
PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ET	02			EJE TRANSVERSAL 2: GOBIERNO MODERNO, CAPAZ Y RESPONSABLE																	
ET	02	01		Estructura del gobierno municipal																	
ET	02	01	01	Reglamentación																	
ET	02	01	02	Manuales de Organización y procedimientos																	
ET	02	02		Transparencia y rendición de cuentas																	
ET	02	03		Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios																	
ET	02	04		Comunicación y diálogo con la ciudadanía como elemento clave de gobernabilidad																	
ET	02	05		Finanzas públicas sanas																	
ET	02	05	01	Sistema de recaudación y padrón de contribuyentes																	
ET	02	05	02	Deuda pública municipal																	
ET	02	05	03	Estructura de ingresos y egresos																	
ET	02	05	04	Inversión																	
ET	02	06		Gestión para Resultados y evaluación del desempeño																	
ET	02	07		Eficiencia y eficacia en el sector público																	
ET	02	07	01	Perfil técnico profesional de los servidores públicos																	
ET	02	07	02	Sistema estatal de información estadística y geográfica																	
ET	02	08		Coordinación institucional																	
ET	02	08	01	Fortalecimiento municipal																	

XI.I. TEMA: ESTRUCTURA DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Objetivo: Analizar la situación actual del municipio e materia de estructura gubernamental, considerado la variable género cómo eje de análisis.

Contenido mínimo: El apartado contendrá un diagnóstico sobre los recursos físicos, sistemas y estructura de organización para la prestación de los servicios públicos, la gestión pública, la relación de los principales problemas en esta tarea.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 59.

Esquema 59

XI.I.I. Subtema: Reglamentación

Objetivo: Resaltar la importancia de la reglamentación municipal y las ventajas de contar con una base normativa sólida, acorde a la estructura municipal.

Contenido mínimo: Se sugiere incluir en este apartado la descripción e importancia de los tipos de reglamentos vigentes en el Municipio, en términos generales la definición de facultades, atribuciones, funciones, responsabilidades y obligaciones de las autoridades y servidores públicos municipales normados para el ejercicio de la función pública.

Estructura deseable y recomendaciones: La principal fuente de información para desarrollar este apartado es la investigación documental a través de fuentes federales, estatales, municipales y las internas de cada institución, mediante estas, se detectarán en la Administración Pública Municipal aquellas áreas que cuenten con dichos documentos jurídicos que normen las actividades de la Administración.

Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 60.

Esquema 60

XI.I. II. Subtema: Manuales de organización

Objetivo: Identificar, analizar y enunciar los manuales de organización y de procedimientos con los que cuenta el municipio y evaluar si cubren con las necesidades actuales de la Administración Municipal y su correcto funcionamiento.

Contenido mínimo: Se sugiere incluir en el apartado un análisis y descripción de los manuales para evaluar si estos cubren las necesidades actuales, implementando diagnósticos de detección de necesidades periódicamente e identificando oportunidades de mejoramiento, para tener un correcto funcionamiento en la Administración Pública, a fin de señalar su eficiencia e ineficiencia.

Estructura deseable y recomendaciones: Los indicadores para utilizar en este apartado son de tipo cualitativo, por lo que para el desarrollo de éste, se sugiere sea a través de investigación documental para identificar la importancia de estos elementos que tienen una idea más clara del funcionamiento administrativo, la eficiencia de este y medir el

nivel de gestión del municipio. Así también, es básico identificar si existe una integración armónica de los procesos, la tecnología y el personal del Ayuntamiento, elementos importantes en la optimización de las funciones de la Administración Pública Municipal.

Procura que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 61.

Esquema 61

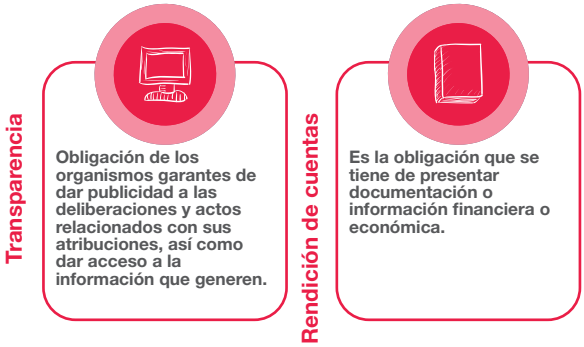
XI. II. TEMA: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Objetivo: Identificar y describir el marco normativo vigente en materia de transparencia y rendición de cuentas, así como los mecanismos que ha implementado la Administración Municipal al respecto.

Contenido mínimo: Se sugiere incluir en este apartado la descripción del marco normativo que obliga a la rendición de cuentas, la periodicidad y los mecanismos que utilizarán por la administración municipal para atender las peticiones ciudadanas en materia de información pública.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 62.

Esquema 62



La transparencia proactiva es un mecanismo que promueve la identificación, generación, publicación y difusión de información adicional o complementaria a la establecida con carácter obligatorio por la Ley. Con la transparencia proactiva se reducen los tiempos de respuesta a solicitudes de información pública. Conoce más en:

El Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios; así como el marco normativo vigente que se identifica en el mencionado Instituto.

Para facilitar el desarrollo de este subtema se presentará la Tabla 50.

Tabla 50

Transparencia y rendición de cuentas				
Ordenamiento Legal	Obligación	Temporalidad	Estrategia de cumplimiento	Responsable

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

XI.III. TEMA: SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS

Objetivo: Identificar si en el municipio está instalado el Sistema Municipal Anticorrupción de conformidad con lo propuesto en el Sistema Anticorrupción del Estado de México y describir su estado actual. En caso de no estar instalado, señalar que el Gobierno Municipal promoverá su formación a partir de las disposiciones del marco legal vigente atendiendo la política pública en la materia.

Contenido mínimo: Desarrollar un diagnóstico que contenga la información establecida en el artículo 49, del Capítulo Quinto y Décimo y los transitorios Quinto y Octavo, de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios. Integrando el organigrama del Sistema Municipal Anticorrupción, conformado por lo dispuesto en los artículos 62, 63, de la misma Ley.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 63.

Esquema 63

XI.IV. TEMA: COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LA CIUDADANÍA COMO ELEMENTO CLAVE DE GOBERNABILIDAD

Objetivo: Explicar la importancia de la participación ciudadana y el trabajo colaborativo Gobierno-Sociedad en la consolidación del desarrollo municipal.

Contenido mínimo: Es pertinente describir y analizar la viabilidad de las demandas y propuestas de solución proporcionadas por la ciudadanía. Se sugiere hacer una clasificación de acuerdo con la composición del municipio (localidades, colonias, barrios, ejidos etc.) y a relacionarlo con los pilares temáticos y ejes transversales del PDM, así como los programas y proyectos que de este derivan.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 64.

Esquema 64

Para facilitar el desarrollo de este tema se sugiere apoyarse de la siguiente tabla:

Tabla 51

Pilar / Eje Transversal:				
Programa presupuestario	Demanda social	Estrategia de atención	Localidad	Población a atender

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

Adicionalmente, es conveniente que se citen los mecanismos permanentes de comunicación ciudadana, ya sean foros, audiencias públicas, cabildos abiertos u otros mecanismos de atención ciudadana que fomentarán y fortalecerán las relaciones gobierno-sociedad. Considere que las redes sociodigitales como Facebook, Whats App o Twitter (de conformidad con el acceso y alfabetización digital del municipio) pueden ser una alternativa útil para que el gobierno municipal comunique sus acciones e interactúe con la población.

XI.V. TEMA: FINANZAS PÚBLICAS SANAS

Objetivo: Analizar cuáles son las principales fuentes de ingresos municipales, describir cómo se comportan y cuáles son las condiciones en las que inicia la administración municipal, cuál es su proyección en el corto y mediano plazo y definir estrategias para mejorar su comportamiento.

Contenido mínimo: Para la realización de este apartado se sugiere tomar en cuenta el indicador de comportamiento porcentual del ingreso municipal. Dicho indicador servirá de apoyo para analizar las principales fuentes de ingresos con respecto al ingreso total municipal, se debe considerar al menos 3 años de análisis para vislumbrar el comportamiento.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 65.

Esquema 65

Ingreso municipal	**Cantidad de bienes y prestación de servicios. Principales fuentes de ingresos con respecto al ingreso total municipal**
Participación de ingresos propios	**Ingresos provenientes de fuentes locales/ Ingresos totales.**
Participación de Ingresos externos	**Ingresos de origen Federal y Estatal/ Ingresos totales.**
Participación de Ingresos extraordinarios	**Ingresos extraordinarios/ Ingresos totales.**
Aportación impositiva	**Impuestos/ Ingresos totales.**
Participación de impuestos en los ingresos propios	**Impuestos/ Ingresos provenientes de fuentes locales.**
Participación de ingresos federales y estatales	**Fondos de Aportaciones Federales Ramo 33 + Participaciones / Total de Ingresos.**

El registro de Finanzas públicas estatales y municipales de INEGI, brinda información referente a los ingresos y egresos anuales de los Gobiernos de Estados y Municipios, con el fin de mostrar su comportamiento en el ámbito económico y social, contribuyendo a la transparencia de la acción pública, así como coadyuvar en la toma de decisiones en materia de política económica.

Consultar en:

Para un mejor desarrollo de tema se propone el llenado de la siguiente tabla:

Tabla 52

Evaluación de Ingresos del Municipio de 2017 - 2021										
Concepto	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total de ingresos										
Impuestos										
Derechos										
Aportación de Mejoras										
Productos										
Aprovechamientos										
Ingresos derivados del Sector Auxiliar										
Otros Ingresos										
Ingresos derivados de financiamiento										
Ingresos municipales derivados del Sis. Nal. De Coord. Fiscal										
Ingresos Propios										

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
Nota: Para la realización del cálculo, solamente se requiere obtener el porcentaje de cada uno de los conceptos de ingresos del Municipio con respecto al total de ingresos municipales.

Asimismo, para una mayor identificación de la tendencia financiera de los ingresos municipales se sugiere integrar la siguiente tabla:

Tabla 53

Comportamiento de los ingresos según su fuente de 2017-2021										
Concepto	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total de ingresos										
Ingresos propios										
Ingresos por Aportaciones Federales y Estatales										
Ingresos extraordinarios										

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
La participación porcentual de los ingresos para cada año debe calcularse considerando cada concepto específico de ingreso, dividido entre el total de ingresos y multiplicando por 100.

XI.V.I. Subtema: Sistema de recaudación y padrón de contribuyentes

Objetivo: Analizar las condiciones en las que encuentra (y con las que opera) el Sistema de Recaudación Municipal.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá incluir las características del Sistema de Recaudación Municipal, sus fortalezas, deficiencias y oportunidades en el corto, mediano y largo plazo, así como el padrón de contribuyentes.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 66.

Esquema 66

Consulta la página de Transparencia Presupuestaria para conocer el total de la recaudación por el impuesto predial y por derechos de agua en tu municipio, así como el número de cuentas pagadas, la recaudación municipal per cápita y el lugar de recaudación a nivel estatal y nacional.

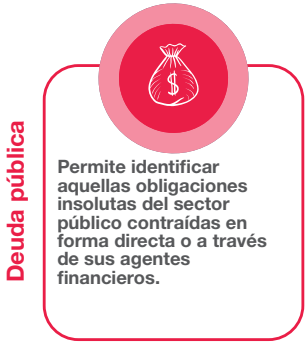
XI.V.II. Subtema: Deuda pública municipal

Objetivo: Analizar y describir la situación actual del municipio en materia de Deuda Pública.

Contenido mínimo: En este apartado se consideran las acciones y gestiones que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de la amortización de la deuda pública municipal de los créditos y empréstitos otorgados, a efectos de cubrir los importes referentes al pago de intereses y comisiones.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 67.

Esquema 67



En el registro de Finanzas públicas estatales y municipales de INEGI, podrás consultar el comportamiento anual de la deuda pública municipal.

Asimismo, se sugiere revisar la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, la cual establece los criterios generales de responsabilidad hacendaria y financiera que regirán a las Entidades Federativas y los Municipios, así como a sus respectivos Entes Públicos, para un manejo sostenible de sus finanzas públicas, consultando los siguientes artículos: 1, 20, 21, 30, 31, 32, 35, 36, Transitorios Quinto, Décimo, Décimo Primero, Décimo Tercero y Décimo Cuarto.

XI.V.III. Subtema: Estructura de ingreso y egresos

Objetivo: Analizar y describir la evolución de al menos 3 años anteriores de los egresos municipales en sus diferentes conceptos a lo largo del tiempo y establecer las erogaciones más importantes de los egresos municipales.

Contenido mínimo: Deberá realizarse un diagnóstico que considere un análisis de los ingresos municipales y los egresos correspondientes, así como los aspectos relativos a la autonomía financiera.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 68.

Esquema 68

Proporción del Gasto Programable	Total de gasto programable / Total de egresos.
Proporción del Gasto Operativo.	Total de gasto de operación (corriente) / Total de egresos.
Proporción del Gasto de inversión	Total de gasto de inversión / Total de egresos.
Proporción del Gasto de Servicios Personales	Total de Servicios personales / Total de egresos.
Proporción de la Deuda	Deuda pública / Total de egresos.
Equilibrio Presupuestal	Total de ingresos / Total de egresos.
Balance Presupuestal	Ingresos ordinarios – Gastos ordinarios.
Ingresos Ordinarios	Total de ingresos – Endeudamiento.
Gastos Ordinarios	Total de egresos – Servicio de la deuda y pago de amortizaciones.
Balance Financiero	Balance presupuestal – Servicio de la deuda.
Autonomía Financiera	Total de ingresos provenientes de fuentes locales + Participaciones e incentivos económicos netos / Total de egresos.

En el registro de Finanzas públicas estatales y municipales de INEGI, podrás consultar el comportamiento anual de los egresos municipales. Consúltalo en:

Para apoyo en el cálculo porcentual de los egresos municipales se propone la integración de las siguientes tablas:

Tabla 54

Comportamiento porcentual del egreso municipal 2017-2021										
Concepto	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total de egresos										
Servicios personales										
Materiales y suministros										
Servicios generales										
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas										
Bienes muebles, inmuebles e intangibles										
Inversión pública										
Inversiones financieras y otras provisiones										
Participaciones y aportaciones										
Deuda pública										

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
La participación porcentual de los egresos para cada ejercicio fiscal debe calcularse considerando cada concepto específico de egreso, dividido entre el total de egresos y multiplicando por 100.

Tabla 55

Cambios porcentuales de la gestión financiera de 2017-2021										
Concepto	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Equilibrio Presupuestal (Total de ingresos / Total de egresos)										
Balance Presupuestal (Ingresos ordinarios-Gastos ordinarios)										
Balance Financiero (Balance presupuestal-Servicio de la deuda)										
Ingresos Ordinarios (Total de ingresos–Endeudamiento)										
Gastos Ordinarios. (Total de egresos - Servicio de la deuda y pago de amortizaciones)										
Proporción del Gasto Programable										
Gasto de operación										
Gasto de inversión										

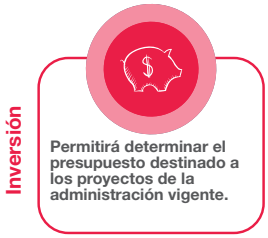
Fuente oficial de donde se obtuvo la información:
La participación porcentual de los egresos por año se calcula tomando en consideración los conceptos de egresos entre el total del egreso * 100.

XI.V.IV. Subtema: Inversión

Objetivo: Identificar y analizar los fondos que el Ayuntamiento habrá de destinar al fortalecimiento de su presupuesto, así como del diseño e implementación de proyectos.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá incluir una descripción minuciosa sobre el presupuesto destinado a los proyectos de la administración vigente en materia de: infraestructura, seguridad, salud entre otros.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 69.



XI.VI. TEMA: GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo: Describir la estructura del proceso de gestión para resultados del municipio, así como la evaluación al desempeño.

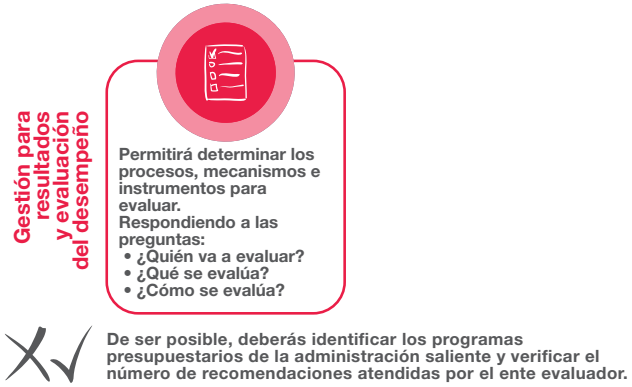
Contenido mínimo: El diagnóstico que describa la estructura del proceso, mecanismos e instrumentos para evaluar, que comprenda: el sistema propuesto a implementar, así como la instancia encargada de la evaluación, el conjunto de indicadores, la relación con los programas y la frecuencia de medición.

Fuentes de consulta: Ley de Planeación y su Reglamento, considerar la Metodología para la implantación y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal.

Para llevar a cabo los procesos de evaluación, se ha coordinado desde años anteriores a través del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), y las Tesorerías Municipales el diseño de indicadores de resultados que son una herramienta para la planeación y la conformación presupuestal de los programas, logrando con ello mayor claridad para definir el objetivo para el cual fueron creados, además les permite a los programas focalizar los esfuerzos hacia el tema del Presupuesto basado en Resultados, logrando que los recursos se apliquen de manera más efectiva con la finalidad de lograr bienestar en la población.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 70.

Esquema 70



XI. VII. TEMA: EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SECTOR PÚBLICO

Objetivo: Proponer -bajo los principios de eficiencia y eficacia- un esquema de integración de la programación y presupuesto que se identifique con el plan y los programas e incluya la utilización de indicadores que permitan la observación y corrección en su caso, de los avances o desviaciones de las metas fijadas y la asignación del presupuesto en cada programa o proyecto.

Contenido mínimo: Para el caso de la integración del Presupuesto basado en Resultados municipal, se deberá recomendar que éste se lleve a cabo con base en la Estructura Programática que actualmente operan los municipios del Estado y mediante el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal vigente, así como la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios en los que deben estar estrechamente ligados las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) con las tesorerías y dependencias municipales.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 71.

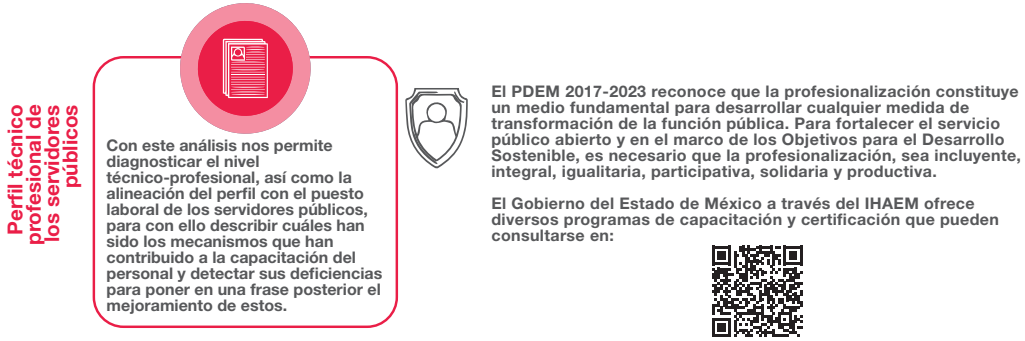
Esquema 71

XI.VII. I. Subtema: Perfil técnico profesional de los servidores públicos

Objetivo: Realizar un diagnóstico en el cual se señale la cantidad total de servidores adscritos al Ayuntamiento, así como el perfil profesional y nivel de capacitación.

Contenido mínimo: El apartado deberá diagnosticar el nivel técnico-profesional y la alineación del perfil con el puesto laboral de los servidores públicos. Describir cuáles han sido los mecanismos que han contribuido a la capacitación del personal y detectar sus deficiencias para que en el apartado estratégico se definan los mecanismos para su mejoramiento.

Esquema 72



XI.VII. II. Subtema: Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica

Objetivo: Identificar y describir las principales aportaciones del Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica al registro de los avances logrados hasta ahora para la implantación de los sistemas de evaluación de las acciones, programas y proyectos contenidos en el PDM.

Contenido mínimo: Sobre este punto, se sugiere que el planteamiento que se desarrolle sea en el sentido de recopilar, clasificar y procesar la información de los avances logrados hasta el momento para la implantación de los sistemas de evaluación, mediante la orientación de un instrumento técnico-metodológico para evaluar el PDM y sus programas.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 73.

Esquema 73

Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica

Permitirá determinar los avances logrados hasta el momento con el fin de integrarlos en los sistemas de evaluación, mediante la orientación de un instrumento técnico-metodológico para evaluar el PDM y sus programas.

La plataforma Ecosistema de Datos Geoestadísticos del Estado de México y sus Municipios brinda en tiempo real información de datos territoriales, sociales, demográficos, económicos y catastrales, de alto valor agregado, con el propósito de enriquecer el conocimiento y los procesos de planeación, así como de toma de decisiones para contribuir en la planeación y el desarrollo sustentable del Estado de México y sus municipios.

XI.VIII. TEMA: COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo: Identificar, describir y analizar el sistema de seguimiento y acompañamiento que existe en el municipio, sus acciones de coordinación y seguimiento en materia de salud, seguridad, educación, trabajo, etc. entre ayuntamientos y dependencias públicas respecto de los cuales exista una correlación directa. Se trata de un sistema de atención interinstitucional que permite identificar y lograr la intervención coordinada de todas las instituciones y entidades para su atención.

Contenido mínimo: Para concretar este apartado es necesario identificar una coordinación que incluya participación conjunta. Con ello, se buscará llevar a cabo los objetivos planteados:

- Un Municipio seguro;
- Un Municipio que promueva el empleo y proteja el ingreso, particularmente de las mujeres:
- Un Municipio que cuente con una plataforma logística aprovechando las capacidades vocacionales regionales; y
- Un Municipio con una conducción de políticas públicas de manera integral.

Respecto a la actualización del marco jurídico municipal, es indispensable homologar sus instrumentos normativos con la legislación estatal y federal en temas de impacto municipal.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 74.

Esquema 74

VXI.VIII. I. Subtema: Fortalecimiento municipal[3]

Objetivo: Identificar e informar sobre las obras de infraestructura que han sido realizadas o mejoradas a partir de los recursos FEFOM.

Contenido mínimo: El diagnóstico de este apartado deberá informar qué porcentaje se utiliza para el saneamiento financiero, amortización de créditos contratados para la realización de infraestructura y equipamiento para la seguridad pública municipal.

Esquema 75

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Eje Transversal 2 y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del Eje, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

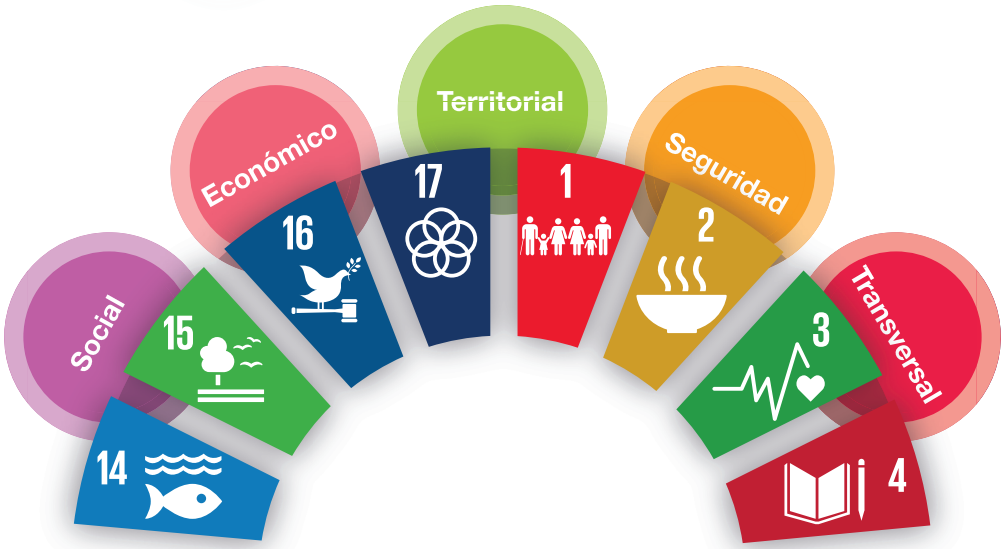
Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

3 Este apartado se incluye siempre y cuando exista continuidad en esta administración en los proyectos derivados de dicho recurso.

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Eje Transversal 3



XII. EJE TRANSVERSAL 3: TECNOLOGÍA Y COODINACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO

La coordinación para el Buen Gobierno se basa en el reconocimiento de políticas públicas multidimensionales y articuladas de diversas instancias de gobierno, el sector privado y la sociedad para lograr acciones que potencialicen los esfuerzos donde la conectividad, a través de la tecnología juega un papel fundamental para consolidar un gobierno moderno.

Los Temas de Desarrollo que incluye el Eje Transversal 3, son los siguientes:

CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024																				
PILAR/ EJE	NO. PILA R/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ET	03			EJE TRANSVERSAL 3: TECNOLOGÍA Y COORDINACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO																	
ET	03	01		Alianzas para el desarrollo																	
ET	03	01	01	Organizaciones para el cumplimiento de los objetivos																	
ET	03	02		Municipio moderno en tecnologías de información y comunicaciones																	

IX. I. TEMA: ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

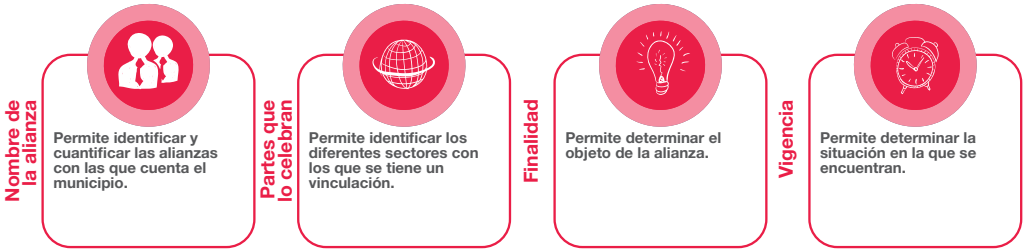
Objetivo: Definir y establecer las alianzas que darán rumbo a la instrumentación de los programas y proyectos que el gobierno municipal haya definido.

Contenido mínimo: Describir los objetivos de las alianzas para la instrumentación de programas y proyectos, así como los esquemas de colaboración que se pretenden implementar.

Estructura deseable y recomendaciones: Procurar que este apartado se integre (al menos) por los temas descritos en el esquema 76.

Fuentes de consulta: Los lineamientos operativos para el establecimiento de convenios se sustentan principalmente en la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, Ley de Coordinación Fiscal y el Manual de Operación de los Fondos de Recursos Federales.

Esquema 76



Las alianzas estratégicas con actores de los diferentes sectores de la sociedad (sector público, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y la academia) permiten enfocar esfuerzos para la consecución de un bien común y detonar el desarrollo en el municipio, es importante que se desarrollen estrategias para su establecimiento/consolidación.

Cabe recordar que, las alianzas estratégicas con actores de los diferentes sectores de la sociedad (sector público, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y la academia) permiten enfocar esfuerzos para la consecución de un bien común y detonar el desarrollo en el municipio.

Tabla 56

Nombre de la Alianza y/o Convenio	Partes que lo celebran	Finalidad	Vigencia

Fuente oficial de donde se obtuvo la información:

IX.I.I. Subtema: Organizaciones para el cumplimiento de los objetivos

Objetivo: Identificar las alianzas que permitirán dar cumplimiento a los objetivos del PDM (y de manera intrínseca a los objetivos de la Agenda 2030).

Contenido mínimo: Para el desarrollo de este apartado, se debe llevar a cabo una breve descripción de cómo estas alianzas permitirán afianzar de manera sostenible las condiciones de vida de la población del municipio en un ambiente de civilidad, paz, justicia, inclusión, seguridad y gobernabilidad.

Esquema 77

IX. II. Municipio moderno en tecnologías de información y comunicaciones

Objetivo: Identificar los espacios que han sido equipados con tecnologías, como Wifi entre otras, para beneficio de la población del municipio y del trabajo de la propia administración pública, implementando mecanismos digitales, como firma electrónica y sellos digitales, para ofrecer un mejor servicio.

Contenido mínimo: El diagnóstico deberá incluir el número y las características del equipamiento, así como las aportaciones a la vida diaria del municipio, ya sea en materia educativa, laboral o administrativa. También, es pertinente proyectar las condiciones de estos servicios en el corto, mediano y largo plazo.

Fuentes de consulta: Ley de Gobierno Digital del Estado de México y Municipios en sus artículos 1, 2, 7, 45 y 60.

Esquema 78

En la publicación Panorama sociodemográfico de México. Censo de Población y Vivienda 2020 es posible consultar el porcentaje de viviendas por municipio que disponen de acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Con el objeto de elaborar la Prospectiva del Eje Transversal 3 y atender los puntos requeridos, se deberá consultar el Anexo Único, específicamente el apartado:

- Análisis prospectivo como herramienta de la planificación municipal (página 288).

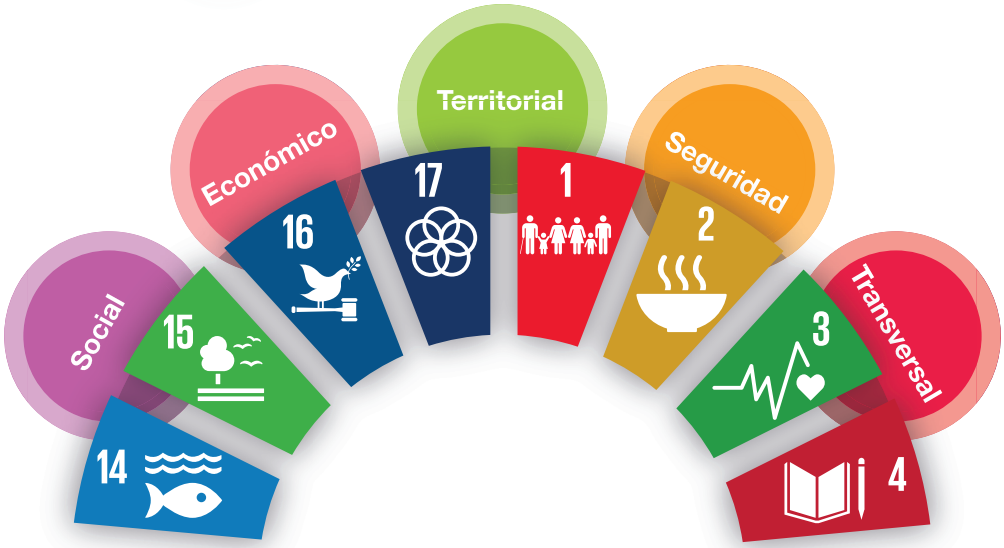
Una vez integrado el diagnóstico y el análisis prospectivo del Eje, es importante que se elabore un apartado estratégico en el PDM, mismo que deberá contener los objetivos, estrategias y líneas de acción necesarias para dar respuesta a las demandas de municipio, principalmente a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Las herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de estos elementos también se encuentran en el Anexo único, en el apartado:

- Redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción (página 297).

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Criterios Generales



XIII. CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y SUS PROGRAMAS

El proceso de planeación incorpora tareas continuas de monitoreo y evaluación de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo planeado y realizar consecuentemente las modificaciones y correcciones oportunas. En ese sentido, los instrumentos de planeación deben incorporar desde su formulación un sistema de información apropiado, así como un conjunto de indicadores básicos que constituyan un conjunto de medios o fuentes de verificación que valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción trazadas en el PDM.

Para tal efecto, se deberá considerar la implementación del Presupuesto basado en Resultados, el cual consiste en que los ayuntamientos establezcan de manera específica qué objetivos se alcanzarán con los recursos públicos que se asignarán a cada uno de los programas que se definan en el desarrollo de las políticas públicas municipales.

Para la parte operativa del apartado estratégico, particularmente del Presupuesto basado en Resultados Municipal (PbRM) y los Programas Operativos Anuales (POA), la evaluación del desempeño de las políticas y programas públicos servirá para retroalimentar el proceso presupuestario, es decir, disponiendo de mayores elementos para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos municipales y los resultados del ejercicio de dichos recursos públicos, serán evaluados por instancias técnicas con el objeto de propiciar que los recursos económicos se ejerzan estrictamente en función de la normatividad aplicable.

Evaluación Estratégica del Plan de Desarrollo Municipal

De acuerdo con la normatividad en materia de planeación del desarrollo, el COPLADEM es el organismo que coordina el Sistema de Planeación Democrática del Estado. En este sentido, para verificar el cumplimiento del PDM se promueve la evaluación estratégica a través de la operación del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED EDOMÉX), plataforma tecnológica e interoperable con el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes de Desarrollo Municipal y COPLADEMUN, mismos que permiten monitorear y ponderar del cumplimiento del instrumento rector

de planeación local, identificar las condiciones socioeconómicas de cada región y municipios y dar seguimiento a los compromisos establecidos en el mediano y largo plazo, a fin redireccionar o corregir en beneficio de la población.

Características:

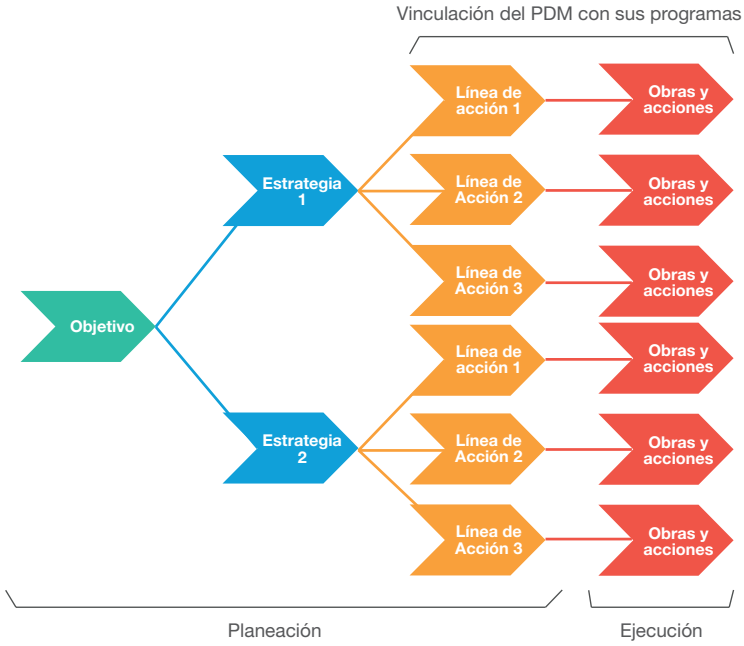
- Es el medio de acompañamiento técnico entre el COPLADEM y los Gobiernos Municipales.
- Permite determinar el nivel de atención de los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del PDM.
- Valora el desempeño de la gestión municipal con el objeto de promover la reconducción estratégica.
- Acceso protegido mediante contraseña única por municipio.
- Vinculación de la batería estratégica del PDM con los ODS y sus metas.
- Consulta de la información desde cualquier dispositivo compatible con acceso a internet.
- Desarrollo modular permite la actualización o inclusión de nuevas funciones, en apoyo a las UIPPEs municipales.

Para realizar la evaluación estratégica de manera periódica del PDM, el SIMED EDOMÉX emite los siguientes reportes:

1. Reporte General. Muestra el porcentaje de avance general en la atención de los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del PDM por trimestre, año de gobierno y el total de la administración de acuerdo a los años programados, representado en forma gráfica y de tipo cuantitativo.
2. Reporte por Pilar y Eje. Establece el porcentaje en el cumplimiento de los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción asociadas a los pilares y ejes transversales del PDM, representado en forma gráfica y de tipo cuantitativo.
3. Reporte de Contribución a los ODS de la Agenda 2030. Establece el porcentaje de en la contribución al cumplimiento de los ODS, que se asocian de manera directa e indirecta con los Objetivos, Estrategias y Líneas de acción del PDM, presentado en forma gráfica.
4. Reporte de Obras y Acciones. Identifica las prioridades del proyecto de gobierno y establece el grado de cumplimiento y el estado de las obras y acciones asociadas con los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción de cada pilar y Eje transversal, representado en forma gráfica y de tipo cuantitativo.

5. La evaluación estratégica se realiza a través de la atención a los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción plasmadas en el PDM, vinculadas con las obras, acciones y actividades que realiza la Administración Pública Municipal, y estas a su vez con las metas sustantivas establecidas por las administraciones municipales para su ejecución.

Esquema 79. Integración de la Evaluación Estratégica

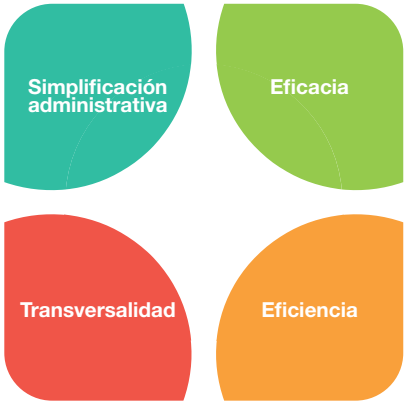


Fuente: COPLADEM, 2021.

En la búsqueda de la mejora continua que responda a las exigencias de la población y la dinámica del entorno, los Gobiernos Municipales deben dirigir sus esfuerzos para elevar la calidad de la gestión pública, en función de la capacidad para medir oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la sociedad de acuerdo con los resultados del trabajo gubernamental. Para ello se deben considerar los siguientes componentes en el proceso de evaluación.

- Simplificación administrativa. Constituye un instrumento para reducir los procesos administrativos, a través de la innovación tecnológica como parte de las acciones del gobierno moderno, abierto y transparente.
- Eficacia. Evalúa la atención en tiempo y forma de los Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción del PDM.
- Transversalidad. Establece la congregación de diversos sectores, a fin de crear una dimensión integral para el cumplimiento de los elementos estratégicos en el proceso de evaluación.
- Eficiencia. Representa una herramienta de referencia para el análisis del ejercicio de los recursos financieros utilizados en la evaluación programática-presupuestal; desde el punto de vista operativo en la implementación de los elementos estratégicos del PDM mediante los PbRM y los programas anuales de evaluación.

Esquema 80. Componentes de la evaluación estratégica



Fuente: COPLADEM, 2021.

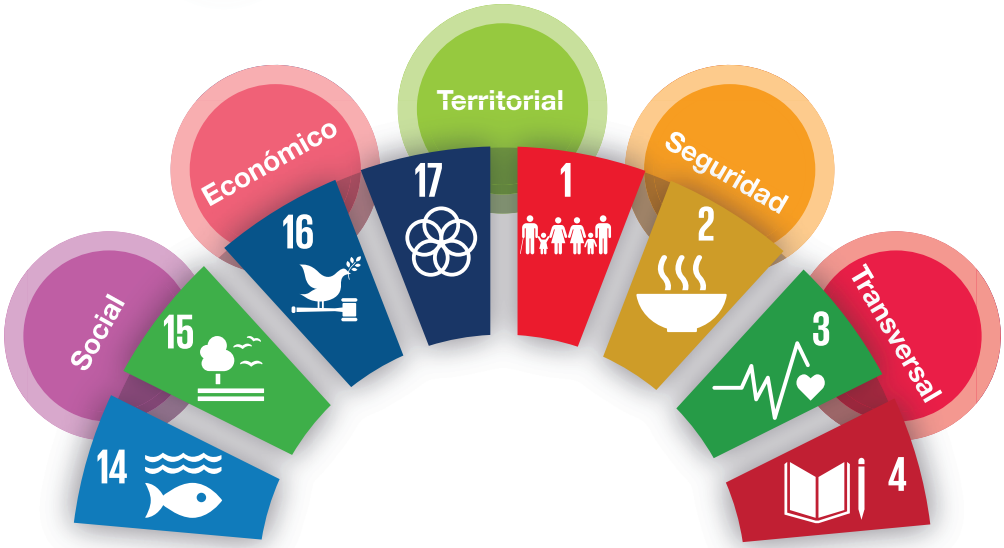
Tomar en cuenta estos componentes, permitirá reorientar y fortalecer las políticas públicas municipales, atendiendo el impacto en la población y en el entorno, generando con ello valor público.

El contenido estratégico planteado en el Plan de Desarrollo Municipal deberá ser evaluado para atender los ordenamientos normativos respectivos por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) a través del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMÉX).

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Capítulo 2


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

2. El contexto de la Planeación Estratégica en el Estado de México y Municipios

En este apartado se conocerán los elementos que integran el proceso de planeación democrática para el Estado de México y sus municipios, así como su importancia para la integración de los Planes de Desarrollo Municipal. En primer lugar, se aborda la regionalización del Estado como elemento clave para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación colaborativa de la política gubernamental, con perspectiva sostenible para cada una de las comunidades de la entidad. Después, se hace referencia a los aspectos normativos, organizacionales, financieros y técnicos que posibilitan a los municipios desarrollar actividades de planeación. Finalmente, se habla del Presupuesto basado en Resultados (PbR) como herramienta técnica para la planeación estratégica, específicamente, se resalta su importancia en el proceso de integración de los Planes de Desarrollo Municipal.

2.1 La Regionalización del Estado de México: clave en el proceso de Planeación para el Desarrollo Sostenible

El Estado de México es la entidad federativa con mayor población en el país, de acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por el INEGI, en él habitan 16 992 418 personas, esta población se encuentra distribuida en 125 municipios los cuales se encuentran organizados en 20 regiones sociopolíticas, determinadas por sus características sociodemográficas, económicas y naturales, con el objeto de ejercer la política gubernamental de manera coordinada y efectiva, privilegiando la cobertura de la acción pública.

En atención a lo anterior, los Programas Regionales se erigen como un instrumento en el que se incluyen los proyectos y acciones a nivel de dichos espacios territoriales, considerados como prioritarios o estratégicos, en función de los objetivos y metas fijados en el PDEM 2017-2023 y sus Programas Sectoriales.

Es importante enfatizar que los Programas Regionales reflejan las directrices y lineamientos principales establecidos en el PDEM 2017-2023, es decir, los pilares: social, económico, territorial, seguridad, así como los ejes transversales. Esta alineación otorga una adecuada coherencia tanto vertical como horizontal entre los distintos niveles y componentes de la planeación estratégica para la entidad y su territorio.

Por su parte, el Dictamen de la División Territorial, de las Regiones y Municipios[4], señala que, para un mejor desarrollo de las actividades económicas de los municipios, se consideró en la regionalización las especialidades en los sectores: agropecuario, comercial y de servicios, así como las concentraciones industriales.

Asimismo, es importante señalar que la regionalización sienta sus bases primigenias en el territorio y su construcción natural, buscando siempre la continuidad geográfica aludiendo a aspectos orográficos e hidrográficos.

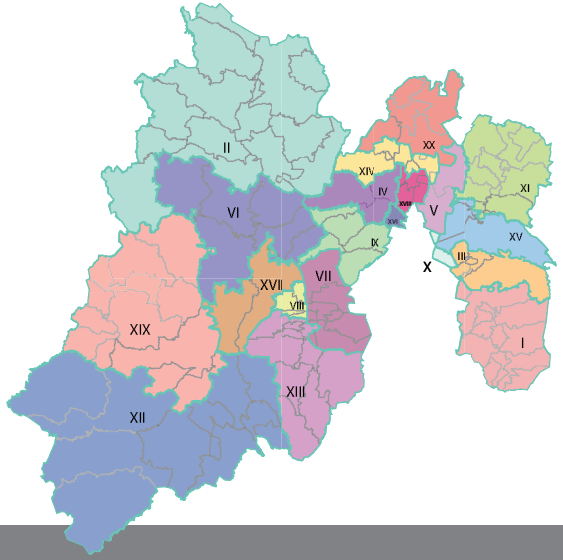
En consonancia, la división territorial de las regiones y municipios, además de considerar la estructura demográfica y la distribución espacial de la población, son divididas de forma equitativa con la finalidad de ejercer la política gubernamental de manera integral y focalizada, privilegiando la cobertura de atención a todas las comunidades que integran el Estado de México, es decir; se busca encontrar el equilibrio poblacional entre las diversas regiones.

De conformidad con el punto quinto del dictamen, se ha buscado armonía en la delimitación de las regiones, donde la conjunción de elementos poblacionales, de la vida en sociedad, del desarrollo económico, de la proximidad geográfica, de la integridad de los pueblos, del desarrollo sustentable y de la visión de futuro, constituyan elementos probados para la ejecución los elementos estratégicos de los instrumentos de planeación estatales y municipales.

4 Disponible en: http://copladem.edomex.gob.mx/regiones_y_municipios

División Regional del Estado de México

REGIÓN I AMECAMECA:	Amecameca, Atlautla, Ayapango, Chalco, Cocotitlán, Ecatzingo, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlixpa, Tlalmanalco y Valle de Chalco Solidaridad.
REGIÓN II ATLACOMULCO:	Acambay, Aculco, Atlacomulco, Chapa de Mota, El Oro, Jilotepec, Jocotitlán, Morelos, Polotitlán, San José del Rincón, Soyaniquilpan de Juárez, Temascalcingo, Timilpan y Villa del Carbón.
REGIÓN III CHIMALHUACÁN:	Chicoloapan, Chimalhuacán, Ixtapaluca y La Paz.
REGIÓN IV CUAUTITLÁN IZCALLI:	Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero, y Atizapán de Zaragoza.
REGIÓN V ECATEPEC:	Ecatepec de Morelos y Tecámac.
REGIÓN VI IXTLAHUACA:	Almoloya de Juárez, Ixtlahuaca, Jiquipilco, Otzolotepec, San Felipe del Progreso y Temoaya.
REGIÓN VII LERMA:	Atizapán, Capulhuac, Lerma, Ocoyoacac, Texcalyacac, Tianguistenco y Xalatlaco.
REGIÓN VIII METEPEC:	Chapultepec, Metepec, Mexicaltzingo, San Mateo Atenco.
REGIÓN IX NAUCALPAN:	Huixquilucan, Isidro Fabela, Jilotzingo, Naucalpan de Juárez y Xonacatlán.
REGIÓN X NEZAHUALCÓYOTL:	Nezahualcóyotl.
REGIÓN XI OTUMBA:	Acolman, Axapusco, Chiautla, Nopaltepec, Otumba, Papalotla, San Martín de las Pirámides, Temascalapa, Teotihuacán y Tepetlaoxtoc.
REGIÓN XII TEJUPILCO:	Almoloya de Alquisiras, Amatepec, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, Luvianos, Sultepec, Tejupilco, Tlatlaya, Tonatico, Villa Guerrero y Zacualpan.
REGIÓN XIII TENANCINGO:	Almoloya del Río, Calimaya, Joquicingo, Malinalco, Ocuilan, Rayón, San Antonio La Isla, Tenancingo, Tenango del Valle y Zumpahuacán.
REGIÓN XIV TEPOTZOTLÁN:	Coyotepec, Tepotzotlán, Tonanitla, Teoloyucan, Jaltenco, Melchor Ocampo y Nextlalpan.
REGIÓN XV TEXCOCO:	Atenco, Chiconcuac, Texcoco y Tezoyuca.
REGIÓN XVI TLALNEPANTLA:	Tlalnepantla de Baz.
REGIÓN XVII TOLUCA:	Toluca y Zinacantepec.
REGIÓN XVIII TULTITLÁN:	Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Tultepec y Tultitlán.
REGIÓN XIX VALLE DE BRAVO:	Amanalco, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Otzoloapan, San Simón de Guerrero, Santo Tomás, Temascaltepec, Texcaltitlán, Valle de Bravo, Villa de Allende, Villa Victoria y Zacazonapan.
REGIÓN XX ZUMPANGO:	Apaxco, Hueypoxtla, Huehuetoca, Tequixquiac, y Zumpango.



En suma, esta distribución favorece los trabajos para consolidar el desarrollo humano, social, económico y sostenible. En tal virtud, es importante que se contemplen los elementos descritos en la integración del Plan de Desarrollo Municipal, toda vez que la diversidad cultural y de identidad, así como de las condiciones socioeconómicas de los municipios, son elementos que integran las realidades locales y regionales del Estado de México.

Ante ese contexto, es imprescindible que los responsables de la integración del Plan de Desarrollo en el municipio, conozcan y analicen las condiciones y problemáticas que contextualizan la realidad local. En el apartado denominado “Los desafíos del Estado de México y municipios” en materia de planeación y desarrollo sostenible, se encontrarán elementos y herramientas que orientarán respecto a la relevancia que tienen las administraciones locales para emprender el diseño de soluciones, mediante el trabajo colaborativo entre los diferentes órdenes de gobierno, la academia, el sector empresarial, la sociedad civil y todos los actores que intervienen en el territorio.

2.2 Aspectos normativos, organizacionales, financieros y técnicos de la planeación municipal

En este apartado, se revisarán los aspectos legales, de organización, financieros y técnicos, que permitirán la ejecución de cada uno de los programas y proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, en ese tenor, se analizarán las bases metodológicas para la programación, presupuestación y los mecanismos de colaboración y coordinación que impulsan el desarrollo municipal.

Primero, se presenta la distribución de competencias y facultades de los gobiernos municipales (aspectos normativos) en materia de planeación, específicamente aquellas que tienen que ver con el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y las facultades inherentes al diseño, implementación y evaluación de proyectos, así como del cumplimiento de las funciones del Ayuntamiento.

Una vez estudiados los elementos jurídico-normativos, se analizarán las relaciones gubernamentales y la gestión pública (organización) como actividades fundamentales para el desempeño de la Administración Pública Municipal. Derivado de la conceptualización y categorización, se podrá determinar si el municipio está en posibilidades de entablar relaciones intergubernamentales para el desempeño de actividades o de proyectos específicos contenidos en el instrumento de planeación, por lo que se brindan fuentes de consulta alternativas que permitirán orientar esfuerzos a la consolidación de dichas formalidades.

Después, se explorarán las características y aspectos normativos de la Hacienda Pública Municipal, de manera detallada se explican los conceptos relacionados con los ingresos y egresos del municipio, así como algunas fuentes alternativas de financiamiento para la implementación de proyectos.

Finalmente, se detalla la importancia de los lineamientos técnicos para la implementación del Presupuesto basado en Resultados en el proceso de planeación del desarrollo, así como la forma en la que se aplica en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal.

2.2.1 Distribución de competencias y facultades de los gobiernos municipales

En atención a lo antes expuesto, es innegable la fuerza que las estructuras socioeconómicas municipales aportan a los procesos de planeación y de manera inherente, al desarrollo en su conjunto. Es por ello la relevancia de que los municipios conozcan su contexto, reconozcan sus fortalezas y trabajen en el control de sus debilidades y amenazas que frenan la transformación de su realidad. En ese tenor, es menester de los Ayuntamientos conocer los aspectos normativos de la planeación para el desarrollo, así como fortalecer sus capacidades institucionales en el desempeño de sus tareas de manera democrática e incluyente.

Los procesos de planeación se encuentran institucionalizados, otorgando vigencia a la coordinación entre los órdenes de gobierno, así como a la participación ciudadana. Se reconoce que los municipios posibilitan una pronta y eficaz respuesta a las demandas de la población, dotándola de servicios básicos, así como el desarrollo de infraestructura y comunicaciones; lo que insta a un trabajo coordinado de la administración municipal y subraya la labor de las tesorerías y las UIPPES municipales, en el diseño de un Plan de Desarrollo estratégico de largo plazo y coherente con el contexto local.

Así, el desarrollo e integración de planes estratégicos municipales habrán de estar dirigidos a la consolidación de objetivos en el corto, mediano y largo plazo, soportados con estrategias y líneas de acción que den rumbo a la implementación, seguimiento y evaluación de los mismos.

El marco constitucional relativo al Federalismo Mexicano, estipula en el Artículo 39 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que:

> *La Soberanía Nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se constituye para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo el tiempo el derecho inalienable de alterar o modificar la forma de gobierno.*

Dicho de otro modo, la soberanía equivale al derecho a gobernar. En ese sentido, dice el Artículo 40 de la Constitución Política:

> *Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, laica y federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.*

Finalmente, el artículo 115 de la citada constitución, establece que:

> *Los Estados adoptarán para su régimen interno la forma de gobierno republicano, representativo, laico y popular, teniendo como base su división territorial y de su organización política y administrativa al Municipio Libre (…)*

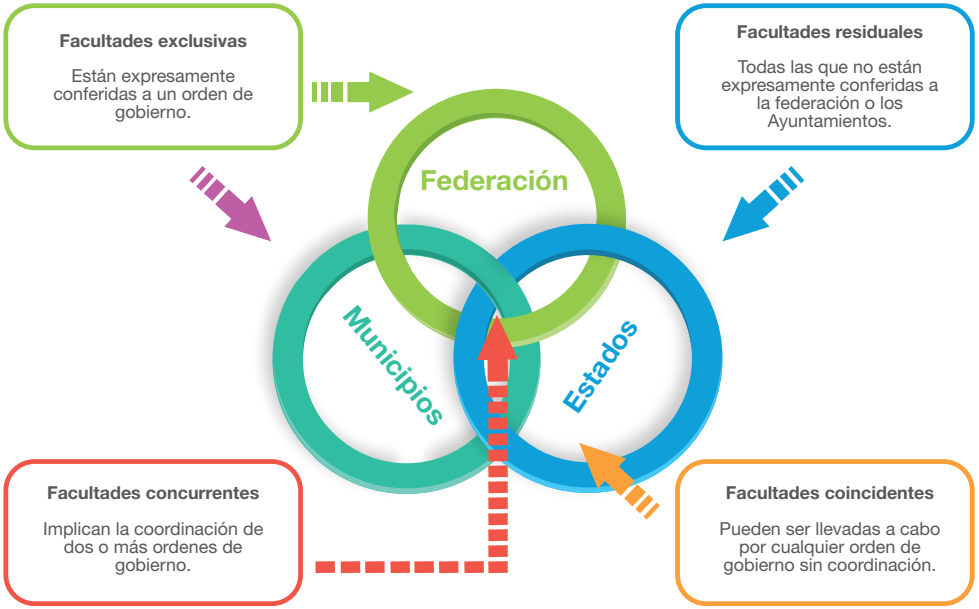
Asimismo, el artículo 115 en su fracción I manifiesta que:

> *I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente o presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la Ley determine, de conformidad con el principio de paridad.*

En seguida, enfatiza que la competencia otorgada por la Constitución Federal al gobierno municipal. Habrá de ejercerse de manera exclusiva por el Ayuntamiento y no existirá autoridad intermedia entre éste y el gobierno del Estado.

Así, se encuentra frente a un Federalismo tripartita en el que los gobiernos locales son también parte de la estructura del Estado, por ende, existen distintos tipos de facultades constitucionales para los tres órdenes de gobierno.

Esquema 81



Fuente: COPLADEM, 2021.

Partiendo de lo anterior, se describe a continuación la distribución de competencias correspondientes al Ayuntamiento de conformidad con el artículo 115 de la Constitución Federal, clasificándolas según su naturaleza en exclusivas y concurrentes, mismas que se deben tener en cuenta para la integración del Plan de Desarrollo Municipal.

El municipio es la base de la división territorial, de la organización política y administrativa de los Estados que integran la federación, según lo estipula el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es decir, los municipios son el orden de gobierno que por sus características y estructura se encuentra más cercano a la población. En ese tenor, es de suma importancia que los Ayuntamientos asuman los lineamientos establecidos en el mandato constitucional, en el que se establecen las facultades, atribuciones y responsabilidades de estos entes de gobierno y se enfatiza que su participación en los procesos de planeación fortalece la democracia, la participación ciudadana y facilitan la acción pública para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Si bien el proceso de planeación demanda la participación coordinada de los tres ámbitos de gobierno y la colaboración permanente de sectores como la academia, la sociedad civil y el sector privado, es la labor del municipio la que cobra singular relevancia en la consolidación del desarrollo humano y social, así como en la sostenibilidad de la toma de decisiones para beneficio del territorio, de su población, economía y medio ambiente. Tal como se estipula en el marco normativo vigente, los municipios cuentan con atribuciones y funciones sustantivas y exclusivas para lograr la transformación y el desarrollo local desagregados en las siguientes:

Esquema 82

Fuente: COPLADEM, 2021 con base en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos[5].

Estas funciones mantienen una correlación directa con el logro de un modelo de desarrollo sostenible a favor de la población, sin importar su condición, raza, edad o sexo, su territorio, sus actividades económicas y/o turísticas, su contexto sociocultural, por mencionar algunos. Para su efectiva prestación, es necesario que los Ayuntamientos trabajen de manera coordinada con el Estado, particularmente en las facultades concurrentes que se muestran en el siguiente esquema.

Esquema 83

Fuente: COPLADEM, 2021, con base en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

5 Las funciones de seguridad pública en términos del artículo 21 de la CPEUM, policía preventiva municipal y tránsito.

Por ende, la elaboración de un PDM debe considerar los fundamentos legales en materia de planeación, así como las facultades que le confiere particularmente la Constitución Federal desde el apartado de diagnóstico y por consiguiente, en la fase operativa del análisis presupuestal –que no forma parte del PDM, pero se enuncia para que se tenga presente- para mejorar la toma de decisiones exante y expost de su formulación, puesto que para que un programa o proyecto sea viable, debe ser técnicamente correcto, políticamente viable y factible en términos administrativos.

Como se ha mencionado, es relevante que las y los servidores públicos encargados del diseño del Plan de Desarrollo Municipal tengan presente que la planificación es un instrumento esencial para las administraciones públicas, pues antecede y define la acción gubernamental, facilitando la identificación de prioridades.

También, es importante que se reconozca que el proceso de planeación estratégica es continuo, flexible e integral, lo que permite a las y los tomadores de decisiones aprovechar las situaciones internas y oportunidades actuales y futuras del entorno, además, de la organización de recursos orientados a resultados, contribuyendo a la estabilidad económica y social.

Entonces, las Administraciones Municipales sintetizarán en sus planes de desarrollo las aspiraciones políticas y las de la población, privilegiando para su diseño la implementación de ejercicios democráticos que involucren el trabajo conjunto de diversos sectores de la sociedad.

Este documento habrá de estar alineado al Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, el cual se encuentra homologado al Plan Nacional de Desarrollo vigente; en ese sentido, en congruencia con los instrumentos superiores de planeación, la orientación estructural de las políticas públicas municipales que integran el PDM deberán estar agrupadas en 4 Pilares y 3 Ejes Transversales, mismos que se detallan en la sección metodológica de este documento.

Pilar 1 Social: Municipio Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente.
Pilar 2. Económico: Municipio Competitivo, Productivo e Innovador.
Pilar 3. Territorial: Municipio Ordenado, Sustentable y Resiliente.
Pilar 4. Seguridad: Municipio con Seguridad y Justicia.

Eje Transversal I. Igualdad de Género.
Eje Transversal II. Gobierno Moderno, Capaz y Responsable.
Eje Transversal III. Tecnología y Coordinación para el Buen Gobierno[6].

Finalmente, es indispensable que la planeación estratégica municipal, además de atender las dinámicas regionales y locales en materia social, económica y ambiental, se sustenten en el marco del Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo, en atención a la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios y su Reglamento.

No se debe olvidar que, la tarea de planeación estatal y municipal tiene su fundamento particularmente en 5 instrumentos jurídicos.

Esquema 84

Fuente: COPLADEM, 2021, con base en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

6 Véase el apartado 11.1 del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. También se puede revisar la Guía Técnica para la Planeación Municipal en el Estado de México.

2.2.2 Los Ayuntamientos, la gestión pública y las relaciones intergubernamentales

En el apartado anterior, se habló sobre las facultades conferidas a los Ayuntamientos desde el marco jurídico, específicamente las expresadas en el artículo 115 de la Constitución. Se debe tener presente que las Relaciones Intergubernamentales (RIG´s) son imprescindibles para el fortalecimiento de los procesos de planeación y consolidación del desarrollo sostenible. La importancia de las RIG´s radica particularmente en cuatro aspectos:

- Se centran en la dinámica de interacción entre los gobiernos, su burocracia, recursos y áreas de política pública.
- Permiten identificar el peso específico de cada orden de gobierno en términos legales.
- Permiten ver si el diseño institucional corresponde con la realidad de la interacción.
- Posibilita diagnósticos apegados a la realidad.

En ese sentido, son 3 las posibles RIG´s que pueden entablar los municipios, mismas que se deben tener en cuenta en el desarrollo del apartado estratégico del plan.

Esquema 85

Fuente: COPLADEM, 2021

En correspondencia con el marco jurídico, las relaciones intergubernamentales son un bien necesario para diseñar alternativas integrales de solución a los problemas del Estado y son también, un mecanismo de conciliación entre lo técnicamente aconsejable y lo políticamente factible Martínez (1992)[7]. Dicho de otro modo, son la clave para mejorar el cumplimiento de las tareas de la administración municipal; por ello, es necesario tener pleno conocimiento de tu tipología, sus marcos regulatorios y así como de su aplicación. Para considerar las RIG`S en la integración de tu Plan de Desarrollo puedes reflexionar sobre el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo se puede implementar un modelo intergubernamental?

Es conveniente explorar las diferentes alternativas que se tienen para lograr que las partes interesadas por resolver determinado problema dialoguen sobre las posibles estrategias a implementar y los beneficios que cada uno de los municipios obtendrá.

En el documento denominado “Hacia un nuevo modelo de las relaciones intergubernamentales caso de estudio: Valle de Santiago” el seguimiento y descripción de un proyecto intermunicipal que orientará sobre el proceso de desarrollo de un modelo similar, mismo que considera: la elaboración del perfil socioeconómico de los municipios implicados, elaboración de diagnósticos institucionales, análisis comparado de sus estructuras orgánicas y jurídicas, diseño de alternativas de solución, proyección de resultados esperados, seguimiento y evaluación de los mismos.

7 Véase el apartado 11.1 del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. También se puede revisar la Guía Técnica para la Planeación Municipal en el Estado de México.

2.2.3 Financiamiento para el Desarrollo Municipal

En apartados anteriores se abordaron las funciones que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos confiere a los municipios; también, se explicó la posibilidad que los Ayuntamientos tienen de entablar relaciones intergubernamentales con los gobiernos estatales y el gobierno federal para enfrentar de manera eficiente y colaborativa las problemáticas de su entorno. Ahora que se conoce o se han ampliado los conocimientos en esta materia, es importante que se analice de manera detallada las acotaciones que el artículo 115 hace sobre el financiamiento del municipio.

En esencia, se reconoce que los municipios son libres de administrar su Hacienda Pública, misma que se forma por los rendimientos de los bienes que le pertenecen, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas determinen a su favor. En todo caso, dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los municipios percibirán:

Esquema 86

Fuente: COPLADEM, 2021 con base en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En ese tenor, la Hacienda Municipal corresponde al conjunto de recursos financieros y bienes patrimoniales de los que disponen los gobiernos municipales para prestar servicios y promover el desarrollo. De acuerdo con el marco legal son 4 los aspectos que conforman a la Hacienda Pública Municipal: ingresos, egresos, patrimonio y deuda pública, mismos que se describen a continuación, con el objetivo de que se conozcan, comprendan e identifiquen ventanas de oportunidad para una mejor integración de los apartados estratégicos del PDM así como de los proyectos aceleradores del desarrollo.

Esquema 87. Finanzas Públicas Municipales

Fuente: COPLADEM, 2021

Por lo anterior, es pertinente que el municipio realice una revisión y análisis presupuestal que le permita asignar de una manera efectiva el presupuesto en consonancia con los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y poder hacerlo operativo a través de sus formatos de Presupuesto basado en Resultados (PbRM) y sus programas operativos anuales si fuera el caso. De manera introductoria se enfatiza que, para cumplir con los mandatos normativos y la implementación de programas, los Ayuntamientos cuentan con recursos que recaudan de manera interna o mediante transferencias federales.

En el contexto del Estado de México, la principal fuente de recursos para los municipios son las aportaciones federales, específicamente el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS), a través del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) y el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF).

Si bien estas fuentes de financiamiento son relevantes para la implementación de programas y acciones locales, es pertinente que los Ayuntamientos diseñen estrategias que mejoren su capacidad recaudatoria, con el fin de generar sostenibilidad financiera y desarrollar sus atribuciones de manera eficaz y eficiente, multiplicando sus impactos positivos en la prestación de servicios, la implementación de proyectos aceleradores del desarrollo, y en la atención de las demandas de la ciudadanía, así como en el desarrollo local sostenible.

Esquema 88

Finanzas Públicas Municipales

Ramo 28
Participaciones Federales al Municipio

Fondo General de Participaciones
Constituye con el 20 por ciento de la RFP y se distribuye mediante la fórmula establecida en el artículo 2o de la Ley de Coordinación Fiscal

Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
En el que las entidades federativas participan del 20 por ciento de la recaudación

Fondo de Compensación
Mediante el cual se distribuyen 2/11 de la recaudación derivada de las cuotas aplicadas a la venta final de gasolina y diésel, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2°-A, de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

Fondo de Fomento Municipal
Integrado con el uno por ciento de la RFP, y se distribuye conforme a la fórmula establecida en el artículo 2-A de la Ley de Coordinación Fiscal

Fondo de Fiscalización y Recaudación
Que se integra con el 1.25 por ciento de la RFP, el cual premia e incentiva las labores de fiscalización que realizan las entidades federativas y considera dos indicadores de recaudación: eficiencia recaudatoria y fortaleza recaudatoria

9/11 de la recaudación por concepto de las cuotas establecidas en el artículo 2°-A
De la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, que corresponderá a las entidades federativas adheridas al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, en función del consumo efectuado en su territorio, de acuerdo con la información que Petróleos Mexicanos

Participaciones Federales al Municipio

Fondo de Extracción de Hidrocarburos
Está conformado por los recursos que le transfiera el Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo, en términos del artículo 91 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Fondo de Compensación del Impuesto sobre Automóviles Nuevos
Las aportaciones para dicho Fondo, conforme al último párrafo del artículo 14 de la Ley Federal del Impuesto sobre Automóviles Nuevos, se determinan y actualizan anualmente en el respectivo Presupuesto de Egresos de la Federación

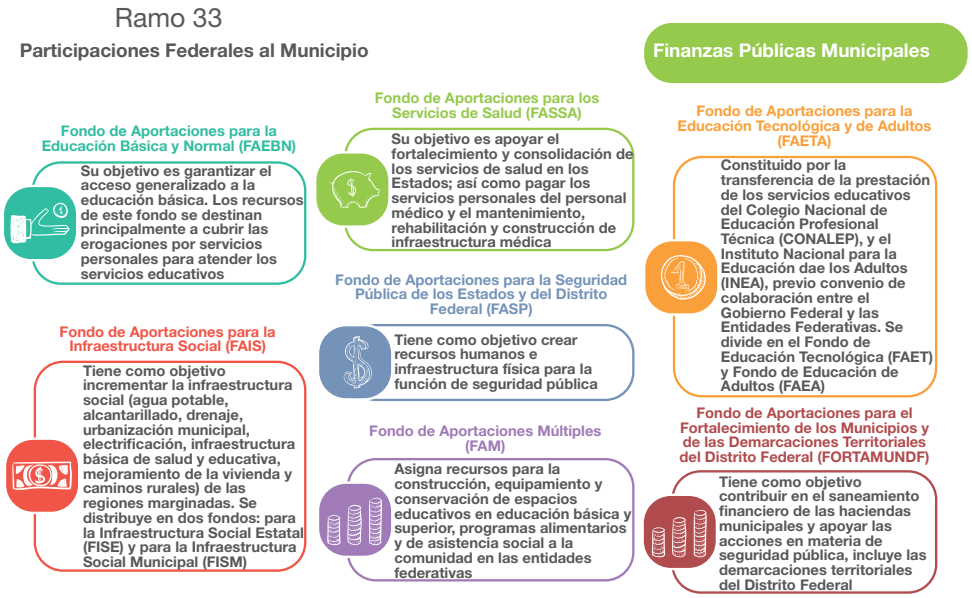
Conforme a lo establecido en el artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal
Se entrega a las entidades el 100 por ciento de la recaudación que se obtenga del Impuesto sobre la Renta que efectivamente se entere a la Federación, correspondiente al salario del personal que preste o desempeñe un servicio personal subordinado en las dependencias de la entidad federativa, del municipio o Alcaldías de la Ciudad de México, así como en sus respectivos organismos autónomos y entidades paraestatales y paramunicipales, siempre que el salario sea efectivamente pagado por los entes mencionados con cargo a sus participaciones u otros ingresos locales

La transferencia del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo
Destinada a los municipios colindantes con la frontera o litorales por los que se realice materialmente la salida del país de los hidrocarburos, misma que será el monto que resulte de multiplicar los ingresos petroleros aprobados en la Ley de Ingresos de la Federación de 2020

0.136 por ciento de la Recaudación Federal Participable
Que se entrega a los municipios colindantes con la frontera o los litorales por los que materialmente se realiza la entrada o la salida del país de los bienes que se importan o exportan, conforme a lo establecido en el artículo 2-A, fracción I, de la Ley de Coordinación Fiscal

Fuente: COPLADEM, 2021

Esquema 89



Fuente: COPLADEM, 2021.

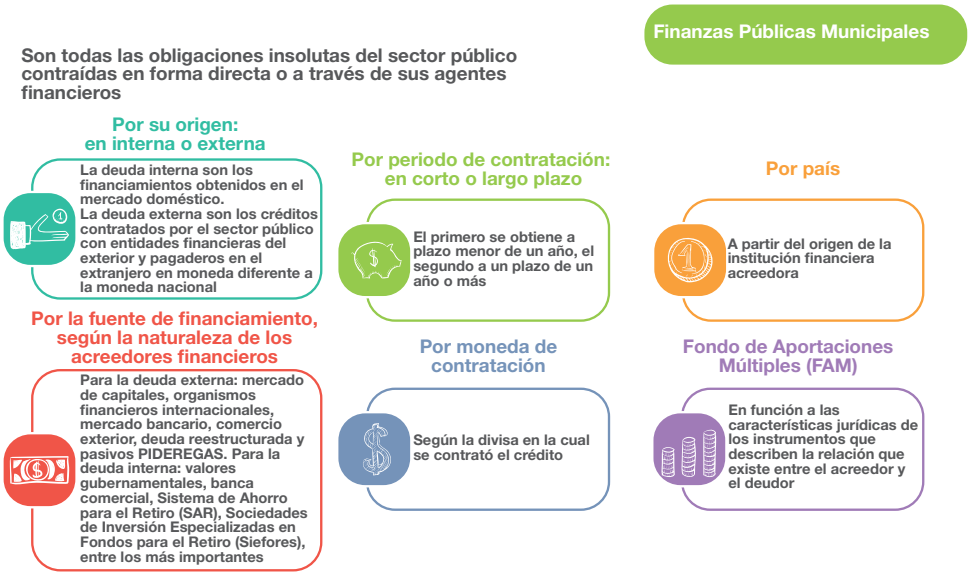
Así, para lograr un impacto integral en la vida cotidiana y en el desarrollo de actividades administrativas, es importante que las y los servidores públicos responsables de la integración del PDM centren su atención en la propuesta de obras de infraestructura social y consideren las dimensiones ambientales, sociales y económicas del municipio, en aras de disminuir las desigualdades de la población.

Deuda pública

La deuda pública local responde al conjunto de obligaciones contraídas por el municipio a razón de la solicitud de un crédito. Es decir, el municipio recurre a la solicitud de recursos económicos a efecto de contar con ingresos extraordinarios (a los recibidos por la Federación o el Estado) y así dirigirlos a la inversión de obras públicas productivas o al mejoramiento de los servicios públicos.

Aunque como señala Chapoy (s/f)[8] la deuda resulta ser una alternativa de financiamiento para mejorar las actividades del municipio y el diseño de proyectos o programas, los gobiernos locales deben pensar en la adquisición de deudas que puedan ser liquidadas según su capacidad financiera.

Esquema 90



Fuente: COPLADEM, 2021.

Financiamiento Municipal

Contar con ingresos adicionales derivados de una coparticipación externa a través de instituciones de financiamiento e inversión internacional, es posible, por lo que se recomienda revisar: Alternativas de Financiamiento para el Desarrollo de la Guía Técnica para la Planeación del Desarrollo Municipal.

Como se mencionó, los ingresos propios emanan de las facultades que tienen los gobiernos locales para solicitar las contribuciones a sus habitantes, con el fin de solicitar el cobro por la prestación de bienes y servicios que la ley les confiere a través de los ordenamientos de derecho público.

8 Chapoy, D. (S/F), La deuda pública, opción de financiamiento a nivel local. UNAM.

En tanto que los financiamientos, o recursos ajenos, provienen de las atribuciones que tienen para celebrar acciones financieras con particulares u organismos internacionales, haciendo uso de los créditos o financiamientos existentes.

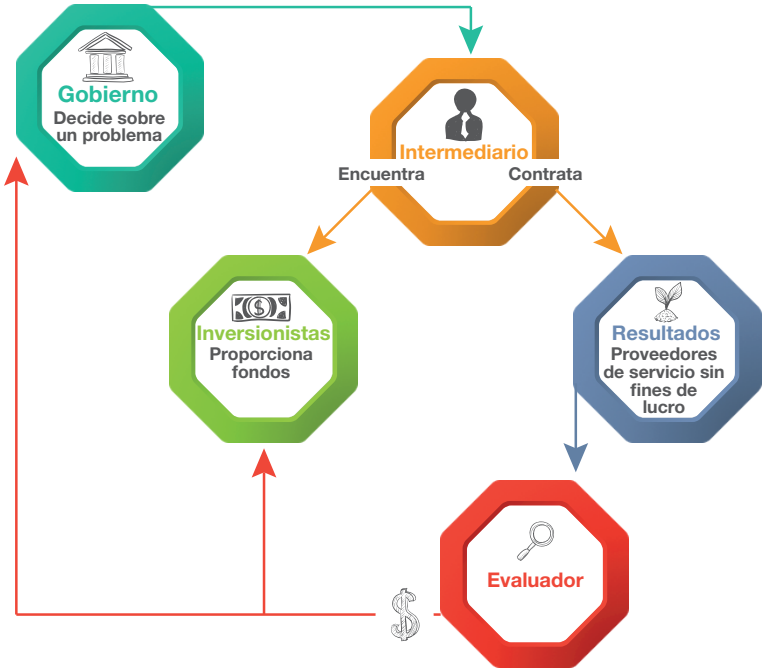
Es importante puntualizar que el presupuesto municipal en ocasiones llega a ser una limitante para la ejecución de la acción gubernamental, por ello a continuación, se describen algunos de los métodos de financiamiento alternos a los que pueden acceder los gobiernos municipales a través de instituciones públicas y privadas encargadas de apoyar iniciativas con diversidad temática.

Los Bonos de Impacto Social son una fuente de financiamiento alterno, que buscan obtener recursos para financiar un proyecto de desarrollo de actividades con un impacto social positivo a cambio de una rentabilidad económica que únicamente se retornará al inversor si el programa social ha cumplido con los objetivos establecidos[9].

Funcionan en un sentido de gobernanza, empezando con la idea de un proyecto social por parte del gobierno local, quien busca un financiamiento externo, siendo los inversores quienes aportan el capital para desarrollar el mismo quedando en el entendido de que sólo obtendrán una retribución en caso de que el programa social cumpliera con los objetivos establecidos, el resultado de la intervención sobre el cual el gobierno paga a los inversionistas lo mide un evaluador externo.

9 Riopérez, I. (2015) bonos de impacto social: Análisis sobre el verdadero impacto en la sociedad, https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4490/TFG001258.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Esquema 91

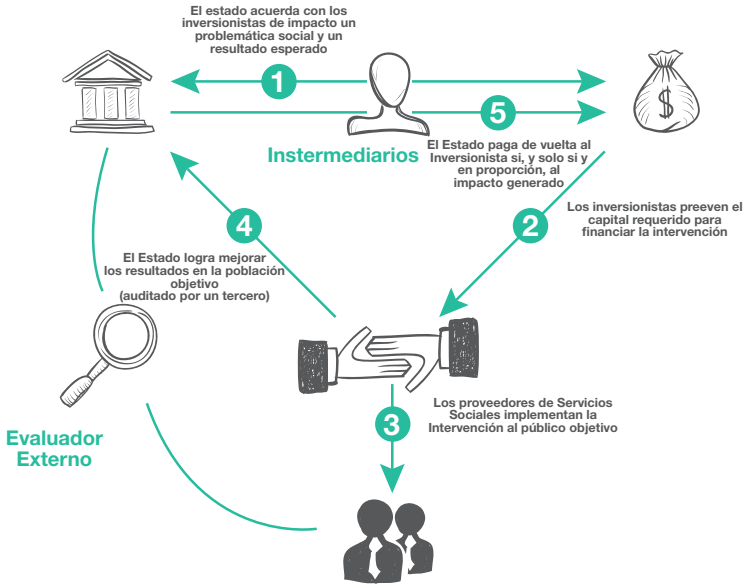


Fuente: Oficina de la Presidencia de la República, 2017.

Por otro lado, los Bonos de Impacto Ambiental o Bonos Verdes son esquemas de financiamiento para proyectos relacionados con cuestiones medioambientales, reducción de los gases de efecto invernadero, la lucha contra el cambio climático, las energías renovables y, en general, acciones con un componente ético y sostenible, de cuidado del medioambiente y su entorno.

Estos bonos promueven una asociación por la cual el sector privado se compromete a invertir dinero para pagar los costos de un programa innovador con claro impacto social y el sector público se compromete a reembolsar esta inversión sólo si se comprueba el logro de los resultados, mediante una tasa de retorno asociada al impacto, es decir, esa ganancia está atada a un objetivo, como toda inversión a mayor nivel de riesgo, mayor es la tasa de retorno.

Esquema 92

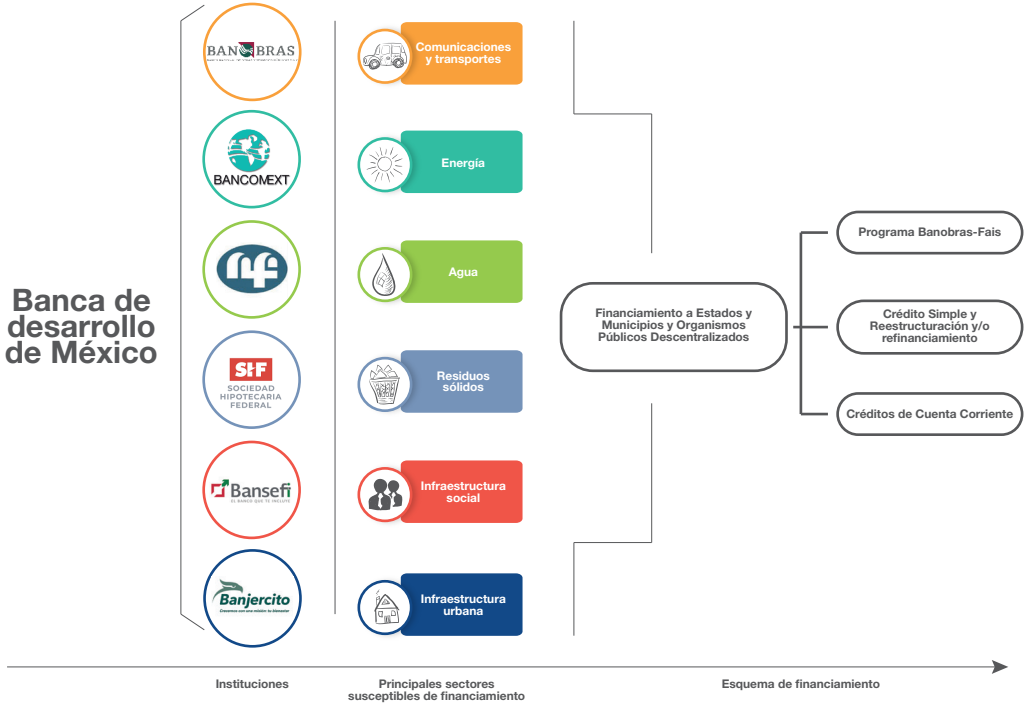


Fuente: COPLADEM, 2021

Otro método de financiamiento alterno al que pueden acceder los gobiernos locales son los ofertados por la banca multilateral y los fondos internacionales; en América Latina y el Caribe existen numerosas instituciones que prestan estos servicios a países en desarrollo con el objetivo de reducir la pobreza y el crecimiento económico.
Algunas de estas instituciones son el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y en el caso específico de nuestro país, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), mediante los servicios que prestan hacen posible el desarrollo de proyectos de infraestructura con alta rentabilidad social, financiando proyectos de largo plazo y promoviendo la participación del sector privado y la banca comercial.

La Banca de Desarrollo en México cuenta con varias alternativas de financiamiento que están destinadas principalmente a proyectos de comunicaciones y transportes, energía, agua, residuos sólidos e infraestructura social y urbana.

Esquema 93



Fuente: COPLADEM, 2021. Guía Técnica para la Planeación del Desarrollo Municipal

Como se puede observar, son múltiples las opciones de coparticipación externa para financiar proyectos de impacto social y ambiental, el objetivo de esta sección consiste en ampliar las referencias y los conocimientos de las y los servidores públicos en la materia a fin de que, durante el proceso de integración del Plan de Desarrollo se consideren dichas fuentes de financiamiento.

2.3 Lineamientos técnicos para la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El Gobierno del Estado de México, publicó en el periódico oficial Gaceta de Gobierno del 01 de marzo de 2010, los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados PbR" en ellos se establecen los elementos para realizar la evaluación del desempeño con base en la Metodología del Marco Lógico (MML).

Los lineamientos del PbR caracterizan los aspectos necesarios para realizar la evaluación de las políticas públicas formular Programas Presupuestarios y medir el desempeño de las dependencias y entidades públicas con un enfoque a resultados.

El PbR habrá de implementarse con el uso de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), considerando los indicadores que surjan de la definición de objetivos, mismos que deben ser analizados para diseñar los indicadores con los cuales el municipio será evaluado. Es importante recordar que el PDM es el instrumento rector de planeación del cual deriva la especificidad operativa para el cumplimiento de los apartados estratégicos por pilar y eje de desarrollo de tu plan, el cual tendrá como soporte metodológico la GpR, el PbR, la MML la MIR, en el Marco del Sistema Evaluación del Desempeño.

Por su parte la Gestión para Resultados es el modelo de cultura organizacional, directiva de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados sin importar cómo se hacen las cosas, pero cobra relevancia el impacto en el bienestar de la población, es decir, la generación del valor público.

Con el uso de la Metodología de Marco Lógico, se identifican los problemas en la fase diagnóstica que requieren de una atención preponderante y focalizada, además, se determinan alternativas de solución para su inclusión a la MIR. Cabe señalar que esto se realizará en la integración de los PbRM y los POA, es decir, cuando se haga operable el PDM.

Es durante esta etapa que se debe seleccionar del Árbol de Objetivos aquellos medios, más factibles en términos de relevancia, financiamiento, viabilidad técnica, buscando la manera más eficiente y creativa para alcanzar el propósito y fin determinado. Este proceso es la base para el llenado del apartado denominado Objetivo o Resumen Narrativo dentro de la MIR.

Para más información de la aplicación de la MML puedes revisar la Guía Técnica para la planeación del Desarrollo Municipal en el Estado de México disponible en la página de COPLADEM, en la cual se profundiza sobre los elementos técnicos y conceptuales de la MIR y se aportan recomendaciones para su ejecución.

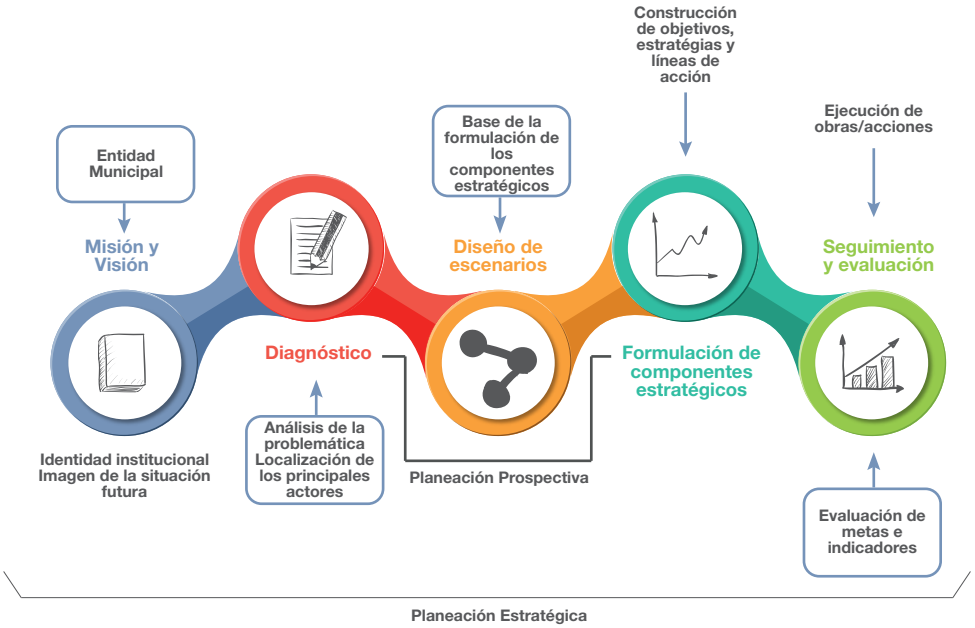
Es importante mencionar que la reforma al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el ejercicio fiscal 2008, dio paso a la obligación de instrumentar la Metodología del Marco Lógico (MML), aplicando indicadores de desempeño para medir los resultados de los Programas presupuestarios ejecutados por los entes públicos. En ese sentido, desde el ejercicio fiscal 2015 los Gobiernos Municipales en el Estado de México han instrumentado la Metodología del Marco Lógico (MML) en la evaluación de los Programas presupuestarios, mediante el diseño de indicadores de resultados, mismos que se han actualizado año tras año, a través de la Comisión Temática de Planeación, Programación, Presupuestación, Contabilidad Gubernamental y Evaluación Municipal, donde los representantes regionales de los municipios ante el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), modifican y aprueban la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN) contenida en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal vigente.

Para revisar la metodología en comento consulta:

2.4 Elementos básicos del proceso de planeación

El proceso de planeación estratégica define el conjunto de actividades que, en el corto y mediano plazo, permitan formular, instrumentar, ejecutar, monitorear y evaluar el plan de desarrollo municipal y los programas derivados del mismo. Dicho proceso se puede visualizar en las siguientes etapas:

Esquema 94



Fuente: COPLADEM, 2021

De acuerdo con la normatividad federal y del Estado de México en materia de planeación, la institucionalización de la planeación se inscribe dentro del orden del Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD) y en el Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios (SPDDEMyM).

La Ley de Planeación del Estado de México y Municipios (LPEMyM) señala en su artículo 14 que el Sistema de Planeación para el Desarrollo del Estado de México y Municipios se conforma por el Plan de Desarrollo del Estado de México; los planes de desarrollo municipales; los programas sectoriales y regionales de corto, mediano y largo plazo; los programas especiales; los presupuestos por programas; los convenios de coordinación y de participación; los informes de evaluación; los dictámenes de reconducción y actualización.

En ese sentido, el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 se coloca como el referente de la planeación municipal al alinear la política pública con los principales preceptos estatales.

Es así que, el proceso de diseño del Plan de Desarrollo Municipal debe garantizar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la administración y adoptar una visión de largo plazo, en donde se especifique de manera clara y coherente el modelo de desarrollo que se seguirá para contribuir a la generación de una visión global del desarrollo municipal.

En cuanto a los elementos básicos del proceso de planeación, a continuación, se analizan cada una de sus etapas, a efecto de que las tengas presentes durante el proceso de integración del Plan de Desarrollo.

Diagnóstico

Los gobiernos municipales desarrollan diferentes actividades de intervención en el territorio local, mediante el diseño, programación e implementación de proyectos o programas que buscan mejorar la calidad de vida de los diferentes grupos sociales que componen la población municipal. La intervención del Ayuntamiento en los problemas públicos locales requiere de un trabajo profesional, multidisciplinario y ordenado, mismo que es posible gracias la aplicación de técnicas de planificación en las diferentes etapas de proceso de planeación.

En primer paso del proceso de planeación es el diagnóstico e implica dos acciones fundamentales, por un lado, permite verificar si el propósito institucional y la imagen objetivo trazada, atienden y satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de la población, así como de los bienes y servicios que genera el municipio; y por el otro, contribuye a clarificar la situación problemática, así como ubicar los actores que en ella participan.

El análisis de la problemática y de los implicados en el ámbito de acción de la organización, constituyen la información esencial necesaria para fundamentar la toma de decisiones y con ello estar en condiciones de organizar sus esfuerzos y utilizar eficientemente los recursos para brindarles atención y satisfacer sus demandas.

Para su integración, es necesario implementar mecanismos e instrumentos de recolección de información que permitan una clara, ordenada y coherente elaboración de estrategias de solución a los problemas identificados durante esta etapa.

Existen diferentes herramientas y metodologías que permiten integrar diagnósticos, en este documento se explican en el apartado metodológico y en el anexo único las más comunes por su practicidad y por los resultados que se obtienen de su aplicación; es importante saber que el equipo que integra el instrumento de planeación municipal podrá aplicar las metodologías que se juzguen necesarias/complementarias para una adecuada e integral elaboración de los diagnósticos.

Análisis prospectivo

El análisis prospectivo constituye una herramienta de análisis que apoya la exploración de imágenes futuras del municipio en términos del cumplimiento de su misión, de los servicios o bienes que genera, así como de los recursos con que cuenta.

Los escenarios que resultan de esta actividad conformarán la base de la definición de las estrategias y la puesta en marcha de líneas de acción que emprenda la entidad y sus actores, con el propósito de dar cumplimiento a su misión institucional.

El objetivo de esta fase es realizar un análisis de las tendencias y posibles enfoques con la construcción de escenarios, utilizando esquemas metodológicos que analicen variables cualitativas y cuantitativas que permitan establecer la tendencia temporal hacia el 2030.

Para llevar a cabo el análisis prospectivo algunos expertos desarrollan proyecciones hacia el futuro de los principales indicadores y variables identificados en el diagnóstico con cortes al 2020, 2025 y 2030; el propósito es proyectar las principales demandas y precisiones de los Temas y Subtemas de Desarrollo por Pilar y/o Eje Transversal, para revertir efectos indeseables y con ello impactar en el beneficio de la población.

La identificación de estas demandas permitirá contar con los elementos cuantitativos, que identifiquen áreas de oportunidad para dimensionar las cargas y retos del futuro en materia de infraestructura y servicios: educativos, de salud y vivienda, así como de empleo, entre otros.

Bajo este orden de ideas, es preciso aclarar que, aun cuando los escenarios denotan una serie de situaciones en el largo plazo, dentro de la fase de estrategia, los programas establecerán diferentes directrices de corto y mediano plazo, para que gradualmente se reviertan o fortalezcan las situaciones expresadas en el escenario.

En este sentido, se sugiere que la Administración Pública Municipal que inicia, además de considerar programas para satisfacer necesidades prioritarias, también lo haga para el largo plazo.

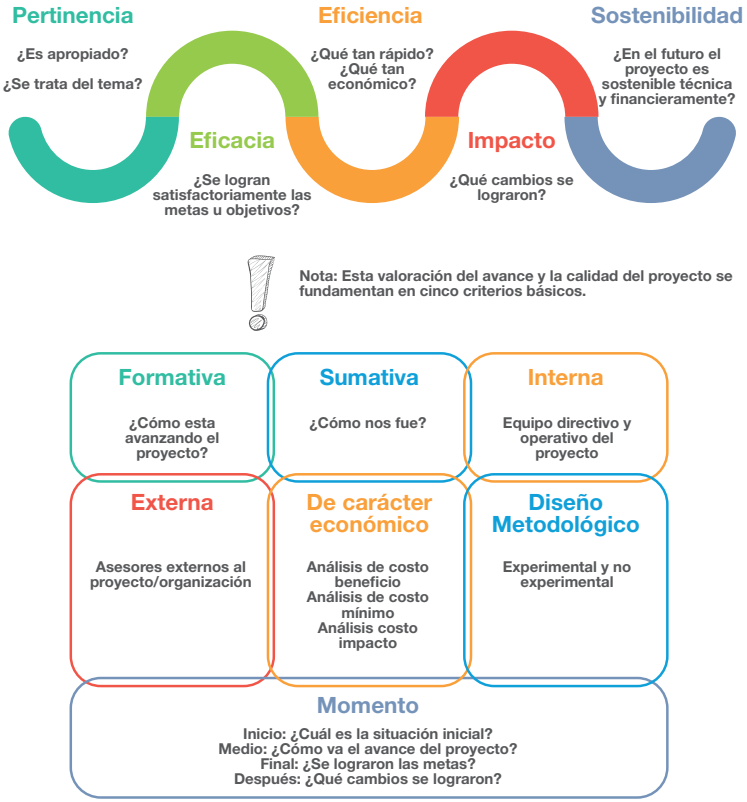
Es pertinente señalar que la construcción de escenarios -con estas características- se convierte en un insumo básico dentro de los procesos de decisión-acción de largo plazo, por lo que son parte indispensable de la fase estratégica. Por lo anterior, en el Anexo único se acotan las herramientas que permitirán construir los escenarios correspondientes a cada Pilar y Eje Transversal del PDM.

Monitoreo y Evaluación

El diseño y análisis de indicadores permite contar con la información para dar seguimiento al avance de ejecución de proyectos y del cumplimiento de los objetivos del PDM y de la Agenda 2030. En ese sentido, la revisión periódica de los indicadores facilitará el análisis de los resultados obtenidos en cada proyecto y acción realizada. A su vez, esta revisión será sinónimo de un ejercicio de seguimiento y evaluación que posibilitará fortalecer y dará continuidad a los proyectos que han aportado resultados significativos al desarrollo municipal, por otro lado, promoverá el rediseño de estrategias que limitan dicho desarrollo o no favorecen completamente al municipio.

El seguimiento y evaluación del PDM permite integrar, organizar y presentar de manera ordenada, coherente e integral el informe de gobierno, en el que la presidenta o presidente municipal dará cuenta a la ciudadanía respecto a las acciones emprendidas durante su periodo de gobierno.

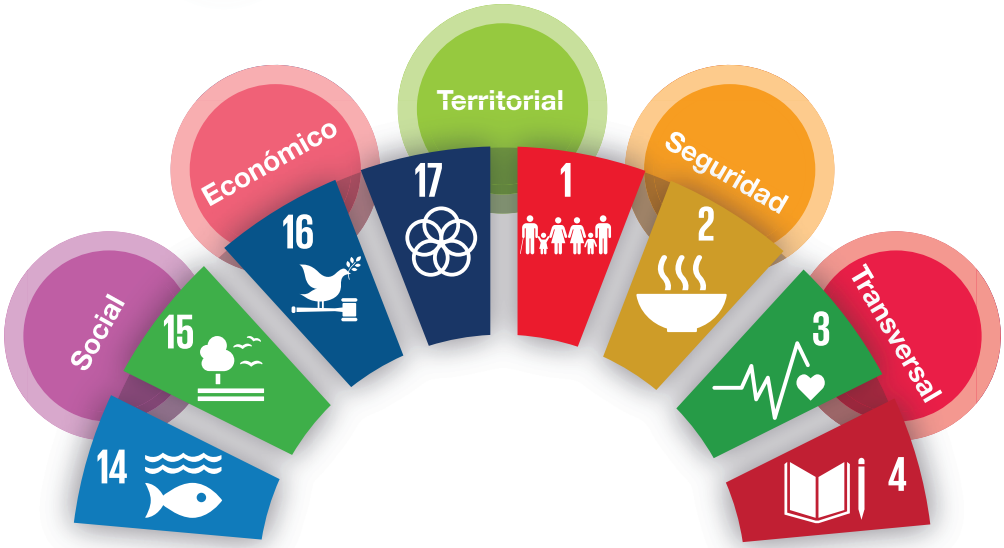
Esquema 95. Criterios y tipos de evaluación



Fuente: COPLADEM, 2021

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Capítulo 3


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

3. Los desafíos del Estado de México y municipios en materia planeación y desarrollo sostenible

Desde el inicio de la administración 2017-2023 y bajo diferentes esquemas de cooperación técnica con organismos internacionales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el Estado de México se han emprendido importantes esfuerzos para avanzar progresivamente desde diferentes flancos en la contribución al cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030 e impulsar el desarrollo sostenible de la entidad.

No obstante, los efectos de la contingencia sanitaria provocada por la COVID-19 ha producido crisis sin precedentes, que han impactado de manera directa la realidad social, económica, territorial y ambiental en la entidad, lo que sin duda ha ampliado las brechas municipales preexistentes y alterado los aspectos más sensibles de la vida de los mexiquenses.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis del Modelo de Inferencia de Prioridades de Política (IPP) para el Estado de México, aplicado a partir de un conjunto de indicadores y metas de desarrollo consignados por el COPLADEM y el Laboratorio Nacional de Políticas Públicas del CIDE (LNPP-CIDE)[10], se advierte que los ODS 1, 3, 4 y 8, concernientes a los temas: fin de la pobreza, salud y bienestar, educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico, se han visto más afectados que otros objetivos asociados con temas ambientales y de consumo.

Como resultado de la transversalidad de los ODS, otros 9 ODS se suman a las afectaciones provocadas por la pandemia, entre los que se destaca el Objetivo 2 relacionado con la erradicación del hambre, la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, el Objetivo 5 referente a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y niñas, así como los Objetivos 6, 11, 12 13,16 y17.

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla se puntualizan los impactos referidos que tienen implicación directa en el ámbito local la finalidad de que sean considerados en el diseño del Plan de Desarrollo Municipal.

10 Herramienta que formó parte del proceso de evaluación de mitad del sexenio, con el fin de analizar el perfil de prioridades de política pública que ha tenido la entidad de 2006 a 2020; el perfil de prioridades requerido para alcanzar las metas planteadas en el conjunto de datos, los tiempos requeridos para alcanzar las metas y evaluar la factibilidad de su logro y evaluar cómo se modifican dichas metas ante un escenario de caídas generado por la pandemia actual.

ODS	IMPACTO
Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	Ha provocado la pérdida de ingresos en la unidad familiar, lo que podría llevar a segmentos vulnerables a caer por debajo del umbral de pobreza.
Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	La producción y distribución de alimentos podría verse interrumpida.
Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	Presión abrumadora en los sistemas de salud con relación al tratamiento y la gestión del virus. Afectaciones en la capacidad de atender a pacientes con otras enfermedades, aumentando el riesgo de complicaciones en poblaciones con estados de salud comprometidos.
Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	Provocó el cierre de centros educativos, el aprendizaje a distancia es menos efectivo y no es accesible para todos.
Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	Los beneficios económicos de la mujer están en peligro y aumentan los niveles de violencia de género. Las mujeres representan la mayoría de los trabajadores de la salud y de la asistencia social por lo que están más expuestas a los riegos a la COVID -19.
Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	Las interrupciones del suministro y la escasez de agua en algunas zonas dificultan el acceso a instalaciones limpias para lavarse las manos, una de las medidas de prevención de COVID 19 más importantes.

ODS	IMPACTO
Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Actividades económicas suspendidas, menores ingresos, reducción de las jornadas laborales, crecimiento del desempleo.
Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	La población que vive en barrios marginales se enfrenta a un mayor riesgo de exposición a la COVID-19 debido a la alta densidad de población va las malas condiciones de saneamiento.
Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Contracción en el consumo por la caída en los ingresos de los hogares.
Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	Menor compromiso con la acción climática pero también menor impacto ambiental debido a una disminución de la producción y el trasporte reduciendo los índices de contaminación atmosférica.
Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.	Efectos negativos en las tareas de combate a la criminalidad, transformación de diversos patrones delictivos ante las medidas de restricción de movilidad.
Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	Pone en relieve la importancia de la cooperación en materia de salud pública. En el plano tecnológico, cada vez más población está conectada en línea y las suscripciones a la banda ancha fija no dejan de crecer.

Como parte de los esfuerzos realizados, se han generado mecanismos técnicos y metodológicos que vinculan las políticas gubernamentales estatales y municipales establecidas en los instrumentos de planeación correspondientes, con los 17 ODS y sus 169 metas, con el fin de establecer mejores prácticas que atiendan las exigencias que impone un entorno cambiante en los contextos local, estatal, nacional e internacional, así como la mejora continua que impulsa esquemas integrales a partir de la innovación y la transversalidad de dichas políticas para hacerlas más inclusivas, integradoras y sostenibles.

En este sentido, de acuerdo con los ODS sustantivos a los que se ha hecho referencia, a continuación, se puntualizan algunas de las principales estrategias y acciones implementadas por el Gobierno del Estado de México a través de las dependencias y organismos que integran los sectores, social, económico, territorial/ambiental, de seguridad y gubernamental, para contribuir en el cumplimiento de la Agenda 2030 y que se pueden considerar en el desarrollo del proyecto de planeación.

ODS	ACCIONES
1: Fin de la pobreza	A través de la estrategia de desarrollo social “Familias Fuertes” se han atendido indicadores de carencia social, manteniendo una visión incluyente, equitativa e igualitaria para que niñas, niños, mujeres, personas indígenas, personas con discapacidad y adultos mayores mejoren sus condiciones de vida. Por medio de la coordinación con instancias gubernamentales se formulan estrategias que contribuyan a la reducción de la pobreza y las brechas de desigualdad, retos que deben ser atendidos a través de medidas integrales y de largo alcance.
2: Hambre cero	Se han fortalecido los programas sociales para que las familias en situación de vulnerabilidad reciban de manera regular una canasta alimentaria y tengan acceso a productos suficientes y nutritivos. Los cuatro programas para la entrega de canastas alimentarias: Familias Fuertes Canasta EDOMÉX; Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores; Familias Fuertes Niñez Indígena; Familias Fuertes Nutrición EDOMÉX.

Fuente: COPLADEM, 2021

ODS	ACCIONES
3: Salud y bienestar	Fortalecimiento permanente de los recursos financieros, humanos y de infraestructura del sistema de salud estatal. A través del Programa EDOMÉX “Familias + Sanas con Mejores Servicios de Salud” se realiza la remodelación, rehabilitación y modernización del equipamiento de mil 221 centros de salud de primer nivel de atención del ISEM, donde ocho de cada 10 pacientes reciben tratamiento médico.
8: Trabajo decente y crecimiento económico	Se ha impulsado la competitividad económica para disminuir la brecha de desigualdad a través de estrategias como generación de empleos formales, impulso a emprendedores con énfasis en el apoyo a las mujeres, el fortalecimiento de la economía local y turismo, así como el impulso a la creatividad, la investigación científica y el desarrollo tecnológico, con el fin de aumentar la productividad y generar capital humano.
10: Reducción de las desigualdades	Para enfrentar la violencia de género se puso en marcha el Programa Mexiquense por una Vida sin Violencia, un instrumento que, con visión estratégica, incluyente y participativa, ha permitido desarrollar acciones integrales, en las que participan el Gobierno Estatal, los Poderes Legislativo y Judicial del Estado de México, los 125 Ayuntamientos y los grupos de la sociedad civil, unidos por el objetivo de que las mujeres puedan vivir con libertad y sin temor a ser victimizadas.
12: Producción y consumo responsable	El tamaño de la población del Estado de México representa un gran reto para alcanzar un sistema sostenible de producción y consumo de bienes y servicios; por lo que el manejo sustentable del territorio y sus recursos naturales solo puede lograrse con la participación de la ciudadanía, así como de los diferentes órdenes de Gobierno, mediante acciones encaminadas a la mitigación y adaptación al cambio climático; la atención de las reservas y las Áreas Naturales Protegidas; la regulación de los asentamientos humanos y la concentración espacial de la actividad productiva. Las estrategias encaminadas a incentivar las vocaciones y potencialidades del territorio se implementan a través de políticas públicas incluyentes, sostenibles, resilientes, ordenadas y con visión de futuro.
13: Acción por el clima	Se ha dado impulso a una política medioambiental integral, impulsando las acciones para proteger y mejorar los servicios forestales; para fortalecer las Áreas Naturales Protegidas, los parques recreativos y la fauna establecida en la entidad. De igual manera, promueve un Estado de México limpio, a través del mejoramiento del monitoreo atmosférico, así como de acciones para mejorar, entre otros aspectos, la calidad del aire y la gestión de residuos sólidos. De igual modo, se ha trabajado en el fortalecimiento de la normatividad ambiental.

ODS	ACCIONES
16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Se ha instrumentado una estrategia para transformar la relación entre ciudadanía y autoridades que conlleve a un cambio estructural y organizacional de las instituciones, que posibilite la generación de inteligencia de seguridad, aumente la capacidad operativa, amplíe su cobertura y prevenga, contenga y reduzca la incidencia delictiva. Para ello, realiza acciones de coordinación interinstitucional con la participación de los tres órdenes de gobierno; fortalece las tecnologías de la información y de la comunicación para el combate a la delincuencia; profesionaliza a las y los servidores públicos de las instituciones policiales y de procuración de justicia; impulsa la participación ciudadana y mejora el sistema penitenciario.
17: Alianzas para lograr los objetivos	A través de la coordinación de Asuntos Internacionales se han impulsado proyectos y programas, sumando esfuerzos con gobiernos extranjeros y organismos internacionales en beneficio del desarrollo de la entidad y de todos los mexiquenses. Así también, con el fin de alcanzar los objetivos planteados se han forjado alianzas estratégicas con instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y autoridades de los diferentes órdenes de Gobierno, las cuales han permitido avanzar en la consolidación de un Estado incluyente y transversal.

Fuente: COPLADEM, 2021

No obstante, como resultado del monitoreo y evaluación permanente de las acciones, en coordinación con las dependencias del Ejecutivo Estatal, así como de los municipios, se reconoce que aún existen brechas en los principales ejes y temas del desarrollo, las cuales se han incrementado como parte de la crisis sanitaria. Por ello, se determinó la necesidad de generar una batería de proyectos estratégicos en el marco de la recuperación, los hallazgos de mitad de sexenio, las nuevas necesidades y retos institucionales y especialmente las mediciones en los principales indicadores que obligan a redoblar esfuerzos en algunas de las vertientes centrales de la política social en materia de pobreza, competitividad y recuperación de las unidades económicas y cadenas de valor para el pilar económico, ordenamiento del territorio desde la comunidad en el marco del desarrollo local, la imperante necesidad de recuperar la paz y seguridad en la entidad, así como las nuevas dinámicas transversales en materia pública como la tecnificación y nuevas dinámicas de la administración pública de la entidad.

Para avanzar en la correcta implementación se puntualizan algunos aspectos que deben ser considerados en la integración de los Planes de Desarrollo Municipal, de acuerdo con la dinámica social económica y territorial, en apego a las facultades y demandas ciudadanas del ámbito local:

- Fortalecer la colaboración con organismos internacionales con el fin de aportar conocimientos y herramientas determinantes para coadyuvar en los esfuerzos del gobierno estatal a los procesos de localización de los ODS.
- Fortalecer las sinergias institucionales con dependencias del Gobierno Federal, organismos nacionales y estatales que aporten información técnica especializada y estadística.
- Fortalecer los programas que impacten en el desarrollo local, metropolitano y regional, bajo esquemas de intersectorialidad en la instrumentación de los planes y programas de desarrollo, en operación de la gestión, así como en el uso y destino de los recursos públicos.
- Por otra parte, la participación ciudadana es una condición necesaria para el cumplimiento de los ODS; por ello, la coordinación entre instituciones estatales, municipales, organizaciones sociales, el sector privado y representantes académicos serán de gran importancia para establecer los mecanismos y herramientas de participación con el único objetivo de atender los problemas públicos de manera integral y permanente.

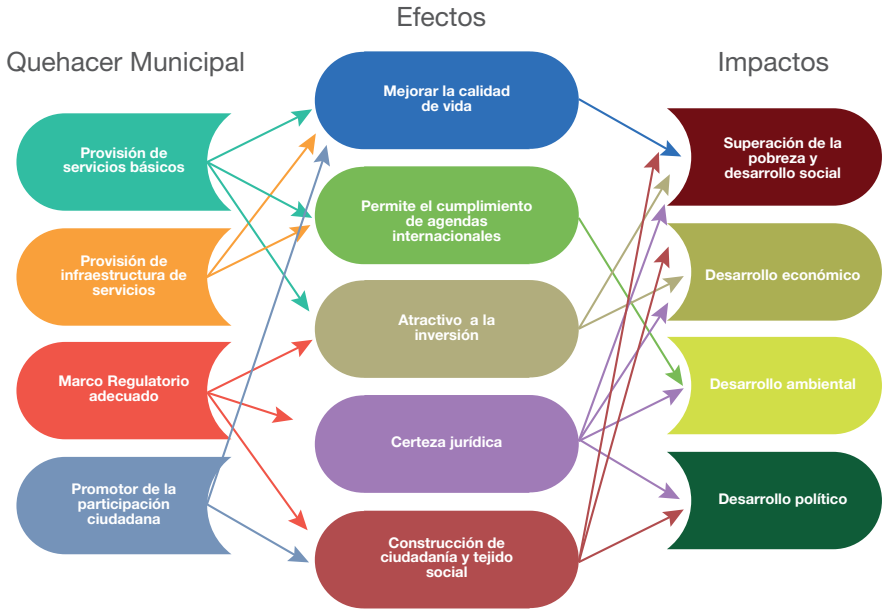
3.1 El Municipio como impulsor de Desarrollo Sostenible

El marco jurídico descrito en el apartado 2.2.1, dota al municipio de las facultades necesarias para contribuir de manera directa a la consolidación del bienestar social, económico y ambiental a partir de la prestación de servicios e infraestructura, la provisión de bienes, así como la regulación de la convivencia de su población. Desde esta premisa, las autoridades municipales son las encargadas de encabezar y orientar los esfuerzos que posibiliten la sinergia entre los sectores: público, privado y social.

¿Cómo saber cuáles son los impactos y los efectos del quehacer municipal en la cotidianidad y en el desarrollo político, económico y ambiental?

Actualmente los municipios están inmersos en contextos y dinámicas que les asumen como catalizadores de competitividad y desarrollo, es ahí -dicen los expertos- donde se gestan las iniciativas que mejoran la calidad de vida de las personas mediante la adecuada y equitativa prestación de servicios; son también los espacios en los que, mediante la provisión de infraestructura puede contribuirse a la superación de la pobreza e indiscutiblemente son ámbitos en los que, mediante la aplicación de un marco regulatorio adecuado, es posible dar certeza jurídica a la ciudadanía y construir/fortalecer los tejidos sociales, lo que a su vez tiene injerencia directa en el desarrollo político del territorio. Lo anterior puede esquematizarse de la siguiente manera:

Esquema 96



Fuente: COPLADEM, 2021

Sin embargo, no debe olvidarse que los retos de los municipios mexiquenses son diferentes en magnitud y características debido a su heterogeneidad, que va desde su grado de urbanización o ruralidad hasta su situación geográfica, composición poblacional y productiva, entre otras; lo que de manera inexorable impacta en las capacidades institucionales de cada uno de sus Ayuntamientos.

3.1.1 El proceso de planeación municipal orientado por las agendas internacionales

Como se analizó en el apartado 2.4. Elementos básicos del proceso de planeación, tomar mejores decisiones de gobierno, depende en gran medida de la claridad respecto a los problemas que afectan a la población y sus comunidades; es decir, a la calidad de los diagnósticos (análisis de las condiciones, así como las posibles externalidades a las que se enfrentarán los sujetos en su contexto cultural, geográfico, social y económico).

En ese sentido, derivado del análisis situacional, se deberán diseñar alternativas de solución integrales, pertinentes y factibles a dichas problemáticas, así como establecer responsabilidades a las y los administradores municipales para su ejecución, seguimiento y evaluación, con el objetivo de dar certeza y transparencia a la ciudadanía.

Como se ha dicho, la elaboración del PDM cuenta con una base legal, derivada de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, así como la Ley Federal de Planeación, la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, la Ley Orgánica Municipal y el Código Financiero del Estado de México y Municipios, dichos ordenamientos determinan la importancia, el alcance y la obligatoriedad de la instrumentación de los planes de desarrollo municipal.

Sin embargo, existen instrumentos de carácter internacional que, por sus características, motivan a los gobiernos locales a implementar acciones que procuren el Desarrollo Sostenible, tal es el caso de las agendas internacionales analizadas a continuación.

Esquema 97

Fuente: COPLADEM, 2021

3.1.2 Planeación del Desarrollo Municipal alineada a la Agenda 2030

La resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas que se denomina "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", hace especial mención al rol de la planificación y al proceso de adaptación de este compromiso a las realidades nacionales". Si bien se trata de una iniciativa que expresa sus intenciones a nivel mundial, se enfatiza que cada país miembro, a través de sus gobiernos, determinarán metas nacionales (en su caso, subnacionales y locales), en función de su contexto y de los lineamientos de la Agenda 2030.

De este modo, se han sumado esfuerzos por parte de los países miembros, sus gobiernos, instituciones públicas y privadas para definir estrategias y alianzas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que integran la agenda 2030, su monitoreo, evaluación y rendición de cuentas. Este hecho deja de manifiesto la importancia que tiene el proceso de planeación en la consolidación de la agenda, y, por ende, el protagonismo de los gobiernos locales en su planeación e implementación.

En ese tenor, son cuatro los retos que conlleva la planeación para el desarrollo hacia el logro de objetivos a largo plazo, mismos que se deben tener en cuenta durante el proceso de integración del Plan de Desarrollo del municipio.

Esquema 98

Fuente: COPLADEM, a partir de la Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe; 2018.

Es conveniente subrayar que la apropiación de la Agenda 2030 en el ámbito local y su incorporación a los procesos de planeación e implementación deben considerarse en todo momento como parte fundamental de desarrollo del municipio y con inherente relación al Desarrollo del Estado de México.

En este sentido, los elementos de la Agenda, es decir, sus objetivos, metas, indicadores, medios de implementación, horizonte temporal y principios de integralidad, son aspectos orientadores de la planeación y de la gestión pública para el desarrollo sostenible; así, la incorporación de la Agenda 2030 en los procesos de planeación en el entorno local, es sinónimo de potenciar y garantizar los objetivos locales de desarrollo de una manera eficiente y equitativa.

En el mes de noviembre de 2017, el Gobernador Constitucional del Estado de México, el Lic. Alfredo del Mazo Maza emitió el Decreto en el que se crea El Consejo Estatal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el que manifestó su compromiso con los habitantes del Estado de México en estricto apego al marco jurídico vigente ya aplicable, desde una perspectiva integral, competitiva e incluyente del desarrollo en la que todas y todos lo mexiquenses participen.

En suma, la Agenda 2030 es un plan de acción global a favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, que mediante alianzas entre diversos sectores y actores pretende transformar el mundo y sus realidades. Como antecedente se encuentran en los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), acordados en la Organización de las Naciones Unidas, mismos que orientaron las acciones para lograr el desarrollo humano del 2000 al 2015. Por lo que este instrumento fue adoptado en septiembre de 2015 en la Asamblea General de la ONU por 193 países, con la participación de los gobiernos nacionales y subnacionales, la sociedad civil, el sector privado y la academia. Se integra por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que comprometen a las naciones a trabajar desde una perspectiva integral e indivisible del desarrollo en 3 dimensiones: social, económica y ambiental.

Fuente: La Agenda 2030 y el desarrollo municipal sostenible, Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030; 2020

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las 169 metas tienen un alcance más amplio y van más allá que los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) al abordar las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de lograr un desarrollo a favor de todas las personas.

Los objetivos el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, mismas que son transversales en la búsqueda de cinco grandes cambios transformativos:

1. No dejar a nadie atrás.
Garantizar que a ninguna persona — independientemente de su grupo étnico, género, geografía, discapacidad, raza u otra condición — se le nieguen derechos humanos universales y oportunidades económicas básicas.

2. Colocar el desarrollo sostenible en el centro de la agenda.
Actuar ahora para detener el ritmo alarmante del cambio climático y la degradación medioambiental, las cuales plantean amenazas sin precedentes para la humanidad.

3. Transformar las economías para crear empleo y crecimiento inclusivo.
Moverse hacia patrones de consumo y producción sostenibles, aprovechando la innovación, la tecnología y el potencial de las empresas privadas para crear más valor e impulsar el crecimiento sostenible e inclusivo.

4. Construir paz e instituciones eficaces, abiertas y responsables para todos.
El derecho a vivir en paz, sin conflictos ni violencia es el derecho humano más básico y el fundamento esencial para la construcción de sociedades pacíficas y prósperas. Al mismo tiempo, las personas de todo el mundo esperan que sus gobiernos sean honestos, responsables y receptivos a sus necesidades.

5. Forjar una nueva alianza mundial.
Esta alianza de solidaridad, cooperación y responsabilidad mutua debería implicar a los gobiernos, pero también incluir a otros actores claves del desarrollo.

Esquema 99. Cambios transformativos de la Agenda 2030

Fuente: PNUD, 2015

Aunque las metas de la Agenda 2030 expresan aspiraciones en el plano mundial, por sus características, es posible que cada gobierno, ya sea nacional, subnacional o local, determine metas propias, guiándose por el contenido de este instrumento (Véase, por ejemplo, apartado 3.2.1). Por ello, es imprescindible que se tenga claridad y basto conocimiento en la materia, a fin de lograr una adecuada incorporación de los principios y aspiraciones de la Agenda al proceso de planeación municipal.

En los siguientes espacios puede adquirirse mayores conocimientos sobre la Agenda 2030.

Sitio oficial de la Agenda 2030

En este espacio puedes conocer cada uno de los ODS, noticias relacionadas con la Agenda 2030, así como proyectos y campañas que se realizan en favor de ella en diferentes latitudes del mundo.

Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Es un documento que describe cada una de las metas de los 17 ODS de la Agenda

Sitio oficial de la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la CONAGO.

La Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) es un foro permanente que busca fortalecer el federalismo mediante mecanismos democráticos, manteniendo pleno respeto de las instituciones de México, por lo que el sitio expone las determinaciones y compromiso de las entidades en materia del cumplimiento de la Agenda 2030.

Marco de indicadores mundiales de la Agenda 2030

Es un documento en el que se describen los indicadores de cada uno de lo Objetivos de la Agenda, se explica la importancia de su desglose por sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad y ubicación geográfica y otras características, de conformidad con los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales

Sitio oficial del Gobierno de México para la Agenda 2030

En este espacio se describe la postura de México frente a la Agenda 2030, sus acciones y participación en el cumplimiento de los ODS.

Resolución de la Asamblea General de la ONU: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”

Documento emitido por la Asamblea General en que se determina la postura transformadora de la Agenda, su enfoque y principios.

3.2 ¿Por qué es importante que los municipios del Estado de México adopten los criterios de la agenda 2030 en sus procesos de planeación para el desarrollo sostenible?

En el apartado anterior, se enfatizó que la Agenda 2030 expone una perspectiva integral y multidimensional para hacer frente las problemáticas que se presentan los municipios, se hablaron también de las facultades que tienen las administraciones municipales en materia de planeación en correspondencia con el marco jurídico vigente.

De manera general, se ha señalado que los contextos actuales requieren del involucramiento de todas y todos, del trabajo colaborativo de los diferentes órdenes de gobierno, la sociedad civil organizada, el sector empresarial y la academia para garantizar el desarrollo social.

En ese sentido, son los municipios quienes cobran protagonismo en estas tareas, toda vez que son la unidad territorial básica y son sus gobiernos los encargados de brindar atención a la población mediante la prestación de servicios básicos; asimismo, es su estructura y la posibilidad de generar redes de trabajo, los que posibilitan su involucramiento activo en la definición de objetivos y estrategias que se alineen a los criterios de agendas internacionales como la Agenda 2030.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, “El liderazgo de los gobiernos locales constituye una de las fuerzas impulsoras más importantes para el logro de los ODS. Los gobiernos locales son fundamentales porque los ODS son locales.” Frente a esta premisa, es conveniente señalar que el liderazgo de los municipios en la adopción de la agenda 2030 debe ir acompañada de estrategias de gestión eficientes y responsables, toda vez que una mala gestión trae consigo la agudización de los problemas públicos y de manera inherente, la insatisfacción ciudadana.

Por lo anterior, quienes encabezan la toma de decisiones en los espacios locales, deben tener presente que las decisiones que se toman en materia de planeación y gestión, así como las inversiones realizadas, impactan de manera directa y a largo plazo en la sostenibilidad municipal y regional.

Las facultades y atribuciones de las administraciones municipales mantienen nodos directos con la estructura y Objetivos de la Agenda 2030; cada uno de los 17 ODS y sus metas, son herramientas útiles para que los municipios identifiquen sus necesidades y perfilen sus acciones hacia el desarrollo sostenible. El lenguaje empleado por la Agenda permite ser apropiada por el lector en aras de identificar necesidades y orientar acciones que permitan resolver las problemáticas del municipio.

Por otro lado, permiten identificar actores y redes sociales que de manera conjunta trabajen en la ejecución de proyectos de desarrollo en los distintos contextos. Finalmente, la Agenda ofrece la posibilidad de canalizar recursos humanos, técnicos y financieros que permitan la implementación de acciones efectivas en el cumplimiento del quehacer municipal.

Así, la incorporación de la perspectiva de la Agenda 2030 a la planeación municipal, es la oportunidad para tener la visión integral y de largo plazo que requiere el Estado de México y cada uno de sus municipios, particularmente para la atención de problemáticas como la pobreza, las desigualdades sociales, el deterioro del medio ambiente, así como aquellas tareas relativas a la actualización y efectivo desarrollo de las actividades administrativas.

Por lo anterior, este Manual integra instrumentos flexibles acorde a las realidades municipales y tiene como propósito adicional, orientar a los municipios en la incorporación de la Agenda en sus procesos de planeación para un mejor diseño del PDM, así como de los programas y proyectos aceleradores que, de él deriven.

3.2.1 La inclusión de los ODS en el proceso de planeación municipal en el Estado de México

La planeación, es un proceso esencial para las administraciones públicas, anteceden y definen la acción gubernamental, posibilitando el establecimiento de prioridades. En ese sentido, la tarea de la Administración Pública Municipal en términos de la planeación del desarrollo, es adoptar una visión de mediano y largo plazo, en el que se especifique de manera clara y coherente el modelo de desarrollo que habrá de adoptarse y que será definido en el Plan de Desarrollo Municipal.

Entonces, el PDM sintetiza las aspiraciones del gobierno y la población del municipio, su integración debe ser producto de un ejercicio democrático, donde los diversos sectores de la sociedad participen para contribuir a la generación de una visión global de desarrollo municipal, dicha intervención cuando es activa y organizada, propicia desarrollo local y regional en beneficio de la sociedad y del gobierno.

Como se ha dicho, la apropiación y localización de los ODS en lo local permite tomar decisiones que coadyuvan a la construcción de municipios sostenibles, caracterizados particularmente por:

Tabla 57

ODS17	ODS 1 ODS 2 ODS 3 ODS 4 ODS 5 ODS 6 ODS 10	Garantizar el acceso de todas las personas a los bienes y servicios públicos en igualdad de oportunidades, tanto en las zonas urbanas como en las rurales
	ODS 5 ODS 7 ODS 9 ODS 11 ODS 16	Estar planificadas, incluyendo en su diseño urbano espacios públicos verdes y saludables, seguridad y una adecuada prestación de servicios;
	ODS 3 ODS 5 ODS 8 ODS 9 ODS 12	Asegurar una alta calidad de vida, que además genere interés para atraer inversiones y generar empleos;
	ODS 7 ODS13 ODS 14 ODS 15	Proteger los ecosistemas en su territorio, conservando la biodiversidad y un ambiente saludable;
	ODS 11 ODS 14 ODS 15	Ser resilientes, al estar mejor preparados ante fenómenos naturales, a través de construcciones de viviendas y servicios bien regulados, disminuir los riesgos y tener mejores capacidades de respuesta comunitaria y de gobierno; y
	ODS 16 ODS 11	Contar con fuertes vínculos urbano-rurales para el crecimiento regional equilibrado, que promuevan el ordenamiento territorial, el manejo sostenible de los recursos y el crecimiento económico.

Fuente: COPLADEM, 2021, a partir de la Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe; 2018

De acuerdo con la Red para el Desarrollo Sostenible (RSDS), existe una serie de pasos que los municipios pueden seguir para incorporar los ODS en la planeación, mismos que se describen a continuación:

Esquema 100

Fuente: COPLADEM, 2021, a partir de la Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe; 2018

Los pasos citados permiten realizar un proceso de planeación ordenado y armonizado con la Agenda 2030, además de coherente con sus facultades y responsabilidades según las normas jurídicas vigentes[11]. Es importante seguir este proceso para la integración del Plan de Desarrollo con enfoque sostenible, así como para la integración del Consejo Municipal de la Agenda 2030 u Órgano de Seguimiento e Instrumentación.

Como ya se ha mencionado, este proceso de armonización implica un trabajo coordinado con las distintas instancias en apego al marco jurídico vigente; en páginas anteriores, se hizo mención de las principales funciones del municipio derivadas de la Art. 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En esta sección se podrá identificar una correlación directa entre las responsabilidades municipales, los ODS y sus metas.

11 De acuerdo con la Cooperación Alemana (GIZ), en la actualidad existen ejercicios exitosos sobre la incorporación de los ODS a los procesos de planeación, entre los que destacan: El Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Chihuahua (http://www.chihuahua.gob.mx/planestatal/PLAN%20ESTATAL%20DE%20DESARROLLO.pdf), el Programa de Gobierno Municipal de León, Guanajuato 2018-2021. (http://www.implan.gob.mx/downloads/Programa_de_Gobierno_2018-2021.pdf) y el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 (http://www.edomex.gob.mx/plan_desarrollo_estado_mexico)

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 12.4		● 11.3 11.6 11.7 11.b	● 13.1 13.2	● 14.1 14.2 14.5 14.c	● 15.1 15.2 15.4			● 17.14 17.17
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
Aurtorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus juridicciones territoriales.	● 1.5			● 6.6	● 16.b		● 8.4		● 12.2 12.4		● 11.3 11.4 11.5 11.6 11.a 11.b	● 13.1 13.2		● 15.1 15.2 15.4 15.9			● 17.14 17.17
Intervenir en la regularización de la tenecia de la tierra urbana.	● 1.4			● 6.6	● 16.b		● 8.4		● 12.2		● 11.3			● 15.1	● 5.1 5.a	● 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 11.4 11.5 11.6 11.a 11.b		● 14.2 14.5	● 15.1 15.4			● 17.14 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		● 12.2 12.4		● 11.3 11.4 11.6 11.7 11.a 11.b	● 13.1 13.2	● 14.1 14.2 14.5 14.c	● 15.1 15.2 15.4 15.9			● 17.14 17.17
Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial.			● 3.6 3.9		● 16.b			● 9.1 9.4 9.a			● 11.2 11.6 11.b	● 13.1 13.2					● 17.14 17.17
Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.				● 6.6	● 16.b		● 8.4		● 12.2 12.4		● 11.3 11.4 11.6 11.b	● 13.1 13.2	● 14.1 14.2 14.5 14.c	● 15.1 15.2 15.4 15.9			● 17.14 17.17

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".

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 residulales.	● 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 disposicicón 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 equipamento.	● 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: Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe; 2018.

Como se puede observar, son múltiples las relaciones de los ODS con las atribuciones municipales sustantivas, por lo que es importante que el equipo de trabajo y los representantes de las diferentes áreas de la administración pública municipal identifiquen los vínculos de los ODS con cada una de las tareas que desempeña el Ayuntamiento en materia Desarrollo Sostenible.

Comprendo las atribuciones municipales y su relación con la Agenda 2030 pero ¿Dónde puedo ampliar mis conocimientos sobre la importancia de los ODS para las administraciones municipales? Se recomienda consultar el documento denominado “Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que los gobiernos locales deben saber”, se trata de un trabajo que, de manera detallada, explica las relaciones directas o indirectas que cada uno de los 17 ODS tiene con las agendas locales. También, explica las áreas de oportunidad que tienen los Ayuntamientos para desarrollar actividades específicas que contribuyan a su cumplimiento. Adicionalmente, citan otras agendas internacionales que están vinculadas con los ODS y que pueden servirte como referente para orientar de manera más adecuada e integral tus iniciativas.

Se debe recordar que ninguna de estas vinculaciones es posible sin el reconocimiento las capacidades reglamentarias, hacendarias, de organización interna y de planeación de los gobiernos locales definidas -como se ha insistido- en el artículo 115 constitucional.

Esquema 101

Fuente: COPLADEM,2021 en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Teniendo en consideración las capacidades municipales, un ejemplo de los vínculos antes mencionados puede ilustrarse se la siguiente manera:

Esquema 102

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, se puede 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 Carta Magna, 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 se refleja en los vínculos señalados con tachuelas de color verde en la página 244 y 245, 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. 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.

Fuente: Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe; 2018

Como se puede observar, las facultades establecidas en el Art. 115 de la Constitución Federal, permiten elegir una visión de desarrollo en el plano local, pero también con alcances en el ámbito regional y nacional a partir de un quehacer coordinado. Asimismo, tal como se muestra en la tabla 58 existen vínculos transversales que posibilitan la incorporación de los ODS al proceso de planeación tanto directa como indirecta. Vistos desde una perspectiva similar, los ODS pueden identificarse con acciones, proyectos y programas que el Ayuntamiento realiza de manera cotidiana y casi permanente en sus localidades, y si no, es momento de que plantees la posibilidad de emprender acciones en la materia.

Tabla 58

ODS	ACTIVIDADES Y PROYECTOS MUNICIPALES	IDENTIFICADOR ODS
Fin de la pobreza	Servicios básicos. Desarrollo económico local. Identificar a personas vulnerables.	
Hambre cero	Cadenas alimentarias locales. Infraestructura y mercados. Identificar desnutrición y combatirla.	
Salud y bienestar	Cobertura y calidad en servicios básicos. Mejora de colonias, barrios y localidades vulnerables. Planeación urbana, gestión de residuos y saneamiento.	
Educación de calidad	Identificar y atender el porcentaje de inasistencia escolar. Infraestructura básica educativa.	
Igualdad de género	Igualdad y empoderamiento en la Administración Pública Municipal. Servicios sin discriminación. Espacios públicos.	

ODS	ACTIVIDADES Y PROYECTOS MUNICIPALES	IDENTIFICADOR ODS
Agua limpia y saneamiento	Servicio de agua potable. Identificar las deficiencias en la prestación del servicio y atenderlas.	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
Energía asequible	Edificios públicos eficientes. Fuentes de energía sostenibles al prestar servicios.	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE
Trabajo y crecimiento	Entornos de trabajo seguros.	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
Industria e infraestructura	Infraestructura básica. Identificar carencia de TIC´s y reducir la brecha.	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
Reducción de las desigualdades	Impulsar a grupos subrepresentados. Prestar servicios sin discriminar. Impuestos progresivos y redistribución vía gasto.	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
Ciudades y comunidades sostenibles	Planes de desarrollo urbano inclusivos. Espacios verdes y seguros.	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
Producción y consumo responsable	Impulsar cadenas locales de producción y consumo. Criterios como consumidores de bienes y servicios.	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
Acción por el clima	Planes y proyectos para prevenir y atender riesgos derivados de la crisis climática.	13 ACCIÓN POR EL CLIMA
Vida submarina	Sistemas de saneamiento para dejar de verter residuos contaminantes en ríos, lagos y mares.	14 VIDA SUBMARINA

ODS	ACTIVIDADES Y PROYECTOS MUNICIPALES	IDENTIFICADOR ODS
Ecosistemas terrestres	Proteger hábitats y recursos en la provisión de servicios. Planes de desarrollo urbano orientados a la conservación.	
Paz, justicia e instituciones	Combatir la corrupción. Facilitar el acceso a la información pública y la protección de datos.	
Alianza para lograr los objetivos	Convocar a la cooperación entre el sector público, el privado y el social.	

Fuente: COPLADEM, 2021

En suma, el proceso de incorporación de los ODS a la planeación municipal permitirá tomar mejores decisiones a partir de la evidencia y de las particularidades que enfrentan las comunidades que integran el municipio.

De acuerdo con la Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe del 2018, otras de las ventajas de incorporar el enfoque de la Agenda en el proceso de planeación residen en lo siguiente.

- Equilibran las 3 dimensiones del Desarrollo Sostenible: social, ambiental y económica.
- Promueven la construcción de comunidades sostenibles, resilientes e incluyentes.
- Fomentan la consolidación de alianzas multiactor.
- Dan coherencia a las políticas públicas.
- Incluyen a todas las personas.
- Contribuyen a la formulación de políticas integrales.
- Ofrecen visión a largo plazo.
- Impulsan el monitoreo y la evaluación.

Finalmente, es menester señalar que existen diferentes estrategias implementadas por parte del gobierno federal y estatal para dar seguimiento y asistencia técnica a la implementación o armonización de los ODS en los gobiernos municipales.

¿Dónde se puede aprender más?

Consultar el manual: "Cómo implementar los ODS en las ciudades, esta es una hoja de ruta para las y los alcaldes en su búsqueda por consolidar un desarrollo urbano equilibrado y equitativo mediante la descripción de 4 pasos básicos para la localización de los ODS en el contexto urbano. Aunque está orientado a los contextos urbanos, sus características metodológicas posibilitan su adaptación en otros contextos, toda vez que recupera diferentes experiencias de diferentes realidades locales y deja de manifiesto la apropiación de los ODS como guía para lograr el Desarrollo.

Se debe recordar que:

"…la localización de la Agenda 2030 no es la implementación de una agenda global o nacional a nivel local, sino más bien una adecuación de las condiciones a nivel local que permita alcanzar los objetivos globales[12]".

12 UCLG, "The Local Dimension of the 2030 Agenda," December 2015. [Online]. Available: http://www.uclg.org/sites/default/files/en_motion_sdgs_0.pdf.

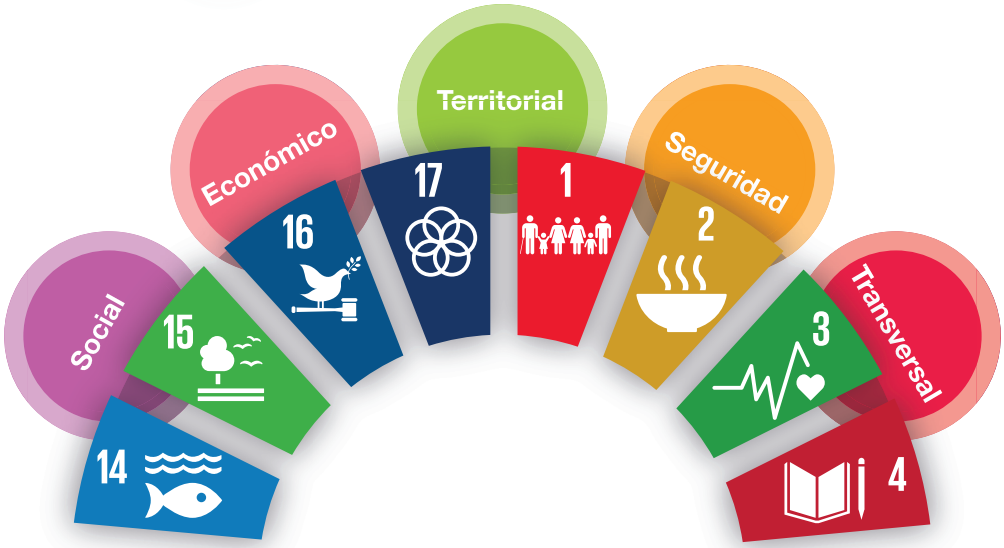
CATÁLOGO DE TEMAS DE DESARROLLO
PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

PILAR/ EJE	NO. PILAR/EJE	TEMA	SUB TEMA	PILAR O EJE /TEMA DE DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PT	01			PILAR 1 SOCIAL: MUNICIPIO SOCIALMENTE RESPONSABLE, SOLIDARIO E INCLUYENTE	■	■	■	■	■			■	■	■	■					■	■
PT	01	01		Población y su evolución sociodemográfica																	▒
PT	01	02		Alimentación y nutrición para las familias	▒	▒															
PT	01	03		Salud y bienestar incluyente	▒		▒														
PT	01	03	01	Equipamiento, mobiliario e infraestructura			▒						▒								
PT	01	04		Educación Incluyente y de calidad				▒	▒												
PT	01	04	01	Acceso igualitario a la educación				▒	▒												
PT	01	04	02	Equipamiento, mobiliario e infraestructura				▒													
PT	01	05		Vivienda digna											▒						
PT	01	06		Desarrollo humano incluyente, sin discriminación y libre de violencia		▒	▒	▒				▒		▒	▒						
PT	01	06	01	Promoción del bienestar: Niñez, adolescencia y adultos			▒													▒	
PT	01	06	02	Población indígena		▒		▒													
PT	01	06	03	Personas con discapacidad				▒				▒		▒	▒						
PT	01	06	04	Migrantes y cooperación internacional																	
PT	01	07		Cultura física, deporte y recreación			▒														
PT	02			PILAR 2 ECONÓMICO: MUNICIPIO COMPETITIVO, PRODUCTIVO E INNOVADOR	■	■		■			■	■	■	■	■	■	■		■		■
PT	02	01		Desarrollo económico	▒	▒						▒	▒	▒	▒						▒
PT	02	01	01	Desarrollo regional								▒					▒		▒		
PT	02	01	02	Actividades económicas por sector productivo (industria, turismo, agricultura, etc.)								▒	▒			▒					
PT	02	01	03	Empleo, características y población económicamente activa								▒									
PT	02	01	04	Exportaciones																	▒
PT	02	01	05	Financiamiento	▒	▒						▒	▒								▒
PT	02	02		Infraestructura pública y modernización de los servicios comunales								▒			▒						
PT	02	02	01	Centrales de abasto, mercados y tianguis								▒			▒	▒					
PT	02	02	02	Rastros municipales											▒	▒					
PT	02	02	03	Parques, jardines y su equipamiento											▒						
PT	02	02	04	Panteones											▒						
PT	02	03		Innovación, investigación y desarrollo		▒		▒			▒	▒									▒
PT	03			PILAR 3 TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE	■	■	■		■	■	■		■		■	■	■		■	■	■
PT	03	01		Ciudades y comunidades sostenibles									▒		▒	▒			▒		▒
PT	03	01	01	Localidades urbanas y rurales; zonas metropolitanas	▒				▒						▒					▒	▒
PT	03	01	02	Uso de suelo											▒				▒		
PT	03	01	03	Movilidad y transporte para la población									▒		▒						
PT	03	01	04	Patrimonio natural y cultural											▒						
PT	03	02		Energía asequible y no contaminante							▒		▒		▒						
PT	03	02	01	Electrificación y alumbrado público							▒		▒		▒						
PT	03	03		Acción por el clima							▒				▒		▒				
PT	03	03	01	Calidad del aire											▒		▒				
PT	03	03	02	Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos solidos											▒		▒				
PT	03	04		Vida de los ecosistemas terrestres						▒						▒	▒		▒		
PT	03	04	01	Protección al medio ambiente y recursos naturales						▒						▒	▒		▒		
PT	03	04	02	Recursos forestales												▒	▒		▒		
PT	03	04	03	Plantación de árboles adecuados para zonas rurales y urbanas (previendo daño a la infraestructura carretera y habitacional												▒	▒		▒		
PT	03	05		Manejo sustentable y distribución del agua		▒				▒											
PT	03	05	01	Agua potable						▒											
PT	03	05	02	Sistemas de captación de agua pluvial						▒											
PT	03	05	03	Tratamiento de aguas residuales						▒											
PT	03	05	04	Drenaje y alcantarillado						▒											
PT	03	06		Riesgo y protección civil			▒								▒		▒				
PT	04			PILAR 4 SEGURIDAD: MUNICIPIO CON SEGURIDAD Y JUSTICIA				■	■			■		■						■	■
PT	04	01		Seguridad con visión ciudadana											▒					▒	▒
PT	04	02		Derechos Humanos				▒	▒			▒		▒	▒					▒	▒
PT	04	03		Mediación y conciliación											▒					▒	▒
ET	01			EJE TRANSVERSAL 1: IGUALDAD DE GÉNERO	■		■	■	■			■		■						■	
ET	01	01		Cultura de igualdad y prevención de la violencia contra las mujeres			▒	▒				▒		▒						▒	
ET	01	01	01	Empleo igualitario para mujeres	▒				▒			▒		▒							
ET	02			EJE TRANSVERSAL 2: GOBIERNO MODERNO, CAPAZ Y RESPONSABLE								■								■	■
ET	02	01		Estructura del gobierno municipal																▒	
ET	02	01	01	Reglamentación																	▒
ET	02	01	02	Manuales de Organización y procedimientos																	▒
ET	02	02		Transparencia y rendición de cuentas																▒	
ET	02	03		Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios																▒	
ET	02	04		Comunicación y diálogo con la ciudadanía como elemento clave de gobernabilidad																▒	
ET	02	05		Finanzas públicas sanas																	▒
ET	02	05	01	Sistema de recaudación y padrón de contribuyentes								▒									▒
ET	02	05	02	Deuda pública municipal								▒									▒
ET	02	05	03	Estructura de ingresos y egresos								▒									▒
ET	02	05	04	Inversión								▒									▒
ET	02	06		Gestión para Resultados y evaluación del desempeño																▒	▒
ET	02	07		Eficiencia y eficacia en el sector público																▒	
ET	02	07	01	Perfil técnico profesional de los servidores públicos																▒	
ET	02	07	02	Sistema estatal de información estadística y geográfica																▒	▒
ET	02	08		Coordinación institucional																	▒
ET	02	08	01	Fortalecimiento municipal																	▒
ET	03			EJE TRANSVERSAL 3: TECNOLOGÍA Y COORDINACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO									■		■						■
ET	03	01		Alianzas para el desarrollo											▒						▒
ET	03	01	01	Organizaciones para el cumplimiento de los objetivos																	▒
ET	03	02		Municipio moderno en tecnologías de información y comunicaciones									▒								▒

Los Temas y Subtemas de Desarrollo por Pilar y Eje Transversal se deben integrar por cada uno de los puntos que se mencionan en el apartado “1. Integración temática del PDM y elementos para su aprobación” de este Manual, iniciando con el Diagnóstico y concluyendo con la identificación de los Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción.

MANUAL
PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2024

Anexo


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

4. Herramientas para la integración del Plan de Desarrollo Municipal

A continuación, se dan una serie de recomendaciones técnicas y metodológicas para una adecuada integración del contenido del PDM, se encuentran ordenadas en consonancia con los temas y subtemas que se revisaron en el apartado 1. Integración temática del PDM y elementos para su aprobación. .

4.1 Integración de Mensaje de Gobierno y Compromiso Político

Este apartado es ideal para dar a conocer a la ciudadanía qué es y cuál es la importancia de la planeación en el desarrollo municipal; para lograr dicho objetivo, se debe considerar incluir en el PDM, una Misión y una Visión en las que se enuncien los objetivos de la administración en turno para lograr un mejor futuro del municipio.

En la Misión, describir la razón de ser de la administración municipal ya que permite observar el quehacer institucional, así como los bienes y servicios que se ofrecen. La redacción de la misión, tiene el objetivo de justificar la existencia de la administración municipal y dotarla de una identidad que la diferencia de otras instancias.

Dicho de otro modo, la misión es la guía que permite a cada Ayuntamiento orientar su actividad a objetivos concretos de conformidad con su contexto social, económico, territorial y cultural.

Como se dijo, la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece el “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y que la hacen diferente de otras instituciones, para su integración, consultar lo siguiente:

¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quiénes?

Para la construcción de la Misión se sugiere responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace el gobierno municipal?
2. ¿Para quién trabaja?
3. ¿Qué problemáticas quiere resolver?, en ese sentido, vale la pena reflexionar ¿Qué es lo que la ley permite a? ¿A qué obliga mediante qué lo hace?
4. ¿Para qué lo hace?
5. ¿Cuáles son sus valores? ¿En qué cree?

Las respuestas a estos cuestionamientos pueden observarse en el siguiente ejemplo:

Satisfacer las necesidades y aspiraciones de Desarrollo de la población municipal, proporcionando servicios públicos municipales que eleven su calidad de vida, en un entorno de honradez, eficiencia, calidad y oportunidad.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

Por lo que hace a la Visión básicamente se enuncia de manera breve la realidad futura del municipio, así como la expectativa que se plantea y desea para el entorno local.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Para su integración se puede responder la siguiente pregunta: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

Es importante mencionar que la Visión puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Para definir la Visión resulta útil responder las siguientes interrogantes:

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

La redacción de la visión se considera suficiente cuando es posible identificar con claridad el compromiso público, las aspiraciones institucionales y la redacción en si misma resulta en un elemento de cohesión para la Administración Pública Municipal.

Las respuestas a estos cuestionamientos pueden observarse en el siguiente ejemplo:

Ser un municipio seguro que ofrezca oportunidad de desarrollo integral para todas y todos sus habitantes, en un entorno organizacional humano, efectivo y transparente que contribuya a mejorar el entorno municipal, regional y estatal.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión, así como aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

¿Qué no debe faltar?
Los valores de la entidad
Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

4.2 Metodologías para el Análisis de los Diagnósticos de los Pilares y Ejes Transversales

En los últimos años, los municipios mexiquenses han presentado condiciones sociodemográficas similares a las del estado y del país, particularmente en el proceso creciente y acelerado de concentración urbana y de las actividades económicas que generan -en algunos casos- avances, necesidad y deterioro en algunas localidades, mientras que en el resto, desarrollo medio o bajo que limita la oferta de servicios y bienestar social, además de marcar con mayor fuerza la marginación en el ámbito local. Ante ese contexto, es necesario analizar la problemática e identificar la estrategia

más factible y pertinente para impulsar el desarrollo social, económico y ambiental, aprovechando las potencialidades del territorio, así como los contextos que puedan inscribir al municipio en esquemas de desarrollo.

Para lograrlo, es necesario conocer la situación actual de los municipios, desde el punto de vista territorial, económico, social y cultural, enfatizando en las problemáticas más apremiantes que hacen funcionar al municipio, en el marco de las funciones que emanan de la normatividad en la materia, así como de las demandas y necesidades de la ciudadanía.

Parte fundamental para realizar un buen diagnóstico que enmarque los elementos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal, reside en el análisis y vínculo de variables e indicadores de los diferentes temas y subtemas del contenido mínimo de este manual, que integran los pilares y ejes trasversales, tanto en el marco municipal, regional y estatal.

Es decir, los diagnósticos son ejercicios de análisis que se realizan previo al proceso de planeación e implementación de planes, programas, proyectos o políticas públicas. La elaboración de diagnósticos permite identificar y focalizar las condiciones y problemáticas del municipio, los objetivos que se pretenden alcanzar, las acciones o estrategias que se pueden implementar para resolver los problemas identificados y definir las acciones que permitan su implementación, seguimiento y evaluación.

Como encargado de la Unidad de Información Planeación, Programación y Evaluación, en conjunto con un equipo de trabajo, así como de las y los servidores públicos de las diversas áreas que integran la Administración Pública Municipal, en conjunto con el sector social, económico, la sociedad civil, autoridades educativas, representantes vecinales y aquellos grupos sociales relevantes para la vida municipal, deberán integrar los diagnósticos de cada pilar y eje transversal. El objetivo es que cada uno de los diagnósticos sean útiles para analizar la situación actual de municipio y permitan una toma de decisiones basada en evidencias.

En estos apartados del PDM es trascendental que se analicen e incluyan datos e información de carácter institucional y la que haya resultado del proceso de consulta ciudadana. La presentación de estos datos no es aislada, se requiere de su análisis, descripción y reflexión multidimensional, es decir, su impacto directo o indirecto en aspectos vinculados con lo social, económico y territorial, así como con áreas vinculadas a la seguridad en el municipio.

Una vez definidos los temas, así como la información que se abordará en cada Pilar y Eje Transversal, es necesario organizar la información que se ha consultado, si bien habrá de encontrarse información amplia sobre los temas que se contemplan en la estructura del PDM, es importante que realicen una vinculación de los temas y se ordenen considerando su prioridad de atención. Puesto que cada uno de ellos será analizado posteriormente, reconociendo los elementos que lo generan y los efectos que tiene.

Por lo anterior, debe describirse el comportamiento de los fenómenos, problemáticas y potencialidades que se observan en el ámbito municipal relacionados con la economía, servicios públicos, equipamiento social y urbano, infraestructura, situación política o administrativa, soportarlos con datos estadísticos y emitir juicios que determinen la situación actual del municipio.

Existen diversas herramientas para este análisis; sin embargo, para efectos de este manual, se recomienda la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así como la Metodología del Marco Lógico (únicamente para la detección de problemas generalizados, en concordancia con la naturaleza del Plan de Desarrollo Municipal) basada en la identificación y análisis de problemas para generar propuestas de atención a los mismos.

4.3 Metodología del Marco Lógico (MML)

La MML puede entenderse como un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planeación de Programas presupuestarios (Pp) y proyectos, que proporciona una estructura común para el diálogo entre las diferentes partes involucradas en el cumplimiento de una función gubernamental o Programa presupuestario; asimismo, incluye los diferentes elementos, que dan sentido a la gestión pública cuyo inicio parte del análisis del problema.

Esta metodología que tiene la característica de comunicar de forma clara y precisa a manera de resumen los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos de un Programa presupuestario en un sólo tablero o matriz. La principal utilidad reside en que puede incorporar las necesidades de los actores involucrados en un Pp y su entorno.

Fases que se seguirán para desarrollar la MML para los Municipios del Estado de México.

1. Planteamiento del Problema y Análisis de involucrados.
2. Árbol del Problema y Árbol de Objetivos.
3. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Entre los beneficios obtenidos por la aplicación de la MML, destaca que las administraciones municipales estarán en condiciones de desarrollar mejoras en sus intervenciones gubernamentales, que pueden evidenciarse al conseguir resultados mucho más satisfactorios para sus gobernados; ya que en vez de comprometerse con una sola manera de hacer el trabajo, puede definir y priorizar los resultados que se requieren materializar, avanzando de un esquema de inercia y tradicionalismo a un plano de acción innovadora, que conlleva a la creación de nuevos estatus socioeconómicos necesarios para acortar las brechas de la desigualdad y desequilibrios que el desarrollo de la economía en sí misma no puede solucionar.

Como parte distintiva de la MML, los resultados a alcanzar pueden ser determinados con gran detalle, mediante el desarrollo de las fases que a continuación se detallan.

1. Planteamiento del Problema Central de un Programa presupuestario y análisis de involucrados.

El planteamiento del problema de un Programa presupuestario es la delimitación clara y precisa de una problemática o necesidad que presenta la población, sea éste de tipo social, económico, sociopolítico, entre otros y que por sus características requiere la intervención gubernamental. Para realizar el planteamiento del problema es necesario realizar una investigación considerando estudios, libros, encuestas, informes, censos, entrevistas, reglas de operación de programas similares para generar un diagnóstico.

Para determinar el problema central se tendrá que referir a una situación concreta, en la que se identifican tres elementos centrales:

- Situación actual del problema: Corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar en algún aspecto, hacia un mejor estatus;
- Situación Potencial: Representa aquella visión deseada y viable de alcanzar de acuerdo con el ámbito propio y la consideración de los factores externos; y
- Obstáculos: En la consecución de cualquier objetivo de los Programas presupuestarios existirán barreras que buscarán impedir que se evolucione hacia la situación potencial deseada.

Para poder determinar claramente el problema deberán elaborarse respuestas concretas a las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste la situación-problema?
- ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuáles son sus signos o síntomas?
- ¿Cuáles son sus causas inmediatas?
- ¿Qué factores, sin ser causas directas, contribuyen a agravar la situación-problema?

Para lograr superar la problemática determinada implica identificar los obstáculos de manera que sea posible avanzar hacia la visión deseada; cada uno de los proyectos del Programa presupuestario actúa de manera específica sobre alguna barrera para eliminarla y contribuir al éxito del programa.

1.1 Análisis de involucrados

Para desarrollar el análisis de involucrados se considerará el problema central del Pp; para encontrar una solución al problema central es útil determinar una forma de superar los límites o barreras existentes; para que la situación-problema evolucione en beneficio de la población es necesario reconocer a cada uno de los participantes directos o indirectos del Pp con la finalidad de determinar su percepción, contribución, interés en los conflictos potenciales de cada grupo y así generar mejores oportunidades para el éxito de la intervención gubernamental.

Como parte del análisis del marco lógico, la utilidad de esta técnica es:

- Identificar a los actores.
- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.
- Identificar los recursos que cada grupo aporta en relación con el problema.
- Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene.
- Identificar el interés que cada grupo tiene en el programa presupuestario.
- Identificar los conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al desarrollo del programa presupuestario.
- Concluir sobre las actividades que pueden realizarse para satisfacer los intereses de los actores.

Para el desarrollo de los Programas presupuestarios existen diversos grupos que intervienen en modo directo o indirecto para el logro de los objetivos trazados, a continuación, se incluye una tabla con los aspectos mínimos necesarios a considerar para este análisis.

Tabla 59

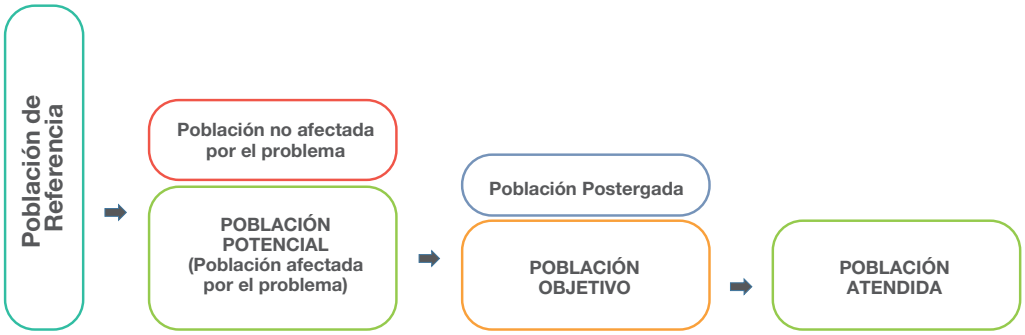
Análisis de involucrados			
Grupo analizado	Intereses	Principales problemas percibidos	Conflictos potenciales
Ejecutores			
Beneficiarios			
Indiferentes			
Opositores			

Al considerar este análisis se enriquece la información disponible del programa presupuestario o proyecto e incrementa la información disponible, previniendo en cierta medida eventualidades futuras que afecten el éxito de estos.

1.2 Análisis de la población

A lo largo del desarrollo del Programa presupuestario es necesario tener definida la población que está siendo afectada por el problema, es necesario conocer las características de este grupo, pues existen necesidades ilimitadas y los recursos escasos, por tanto, incluiremos los siguientes conceptos que apoyan la acotación de la población objetivo.

Esquema 103



Fuente: COPLADEM, 2021

Población de referencia: Corresponde a la población general global del Municipio (con y sin problema), que se toma como referencia para cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. De esta población se conoce con mayor precisión los atributos y características a través de estadísticas, tasas de crecimiento y otros datos asociados a áreas geográficas, grupos etarios, étnicos y laborales, etc.

Población potencial: Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y en consecuencia necesita de los servicios o bienes que otorgará el programa. Indica la magnitud total de la población en riesgo. Dicha estimación permitirá proyectar a largo plazo el aumento de dicha población, si no se interviene adecuadamente.

Población objetivo: Se refiere a la población potencial que, si estará en condiciones de ser atendida, considerando la restricción presupuestaria, es decir, es aquella población potencial descontando la población que tendría que ser postergada por esta condición.

2. Árbol del Problema (Árbol de causas-efectos).

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta diagnosticar mediante la determinación de un árbol de efectos y otro de causas que posteriormente se fusionan para conformar la visión global del árbol del problema.

El planteamiento del problema se debe formular de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.
Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

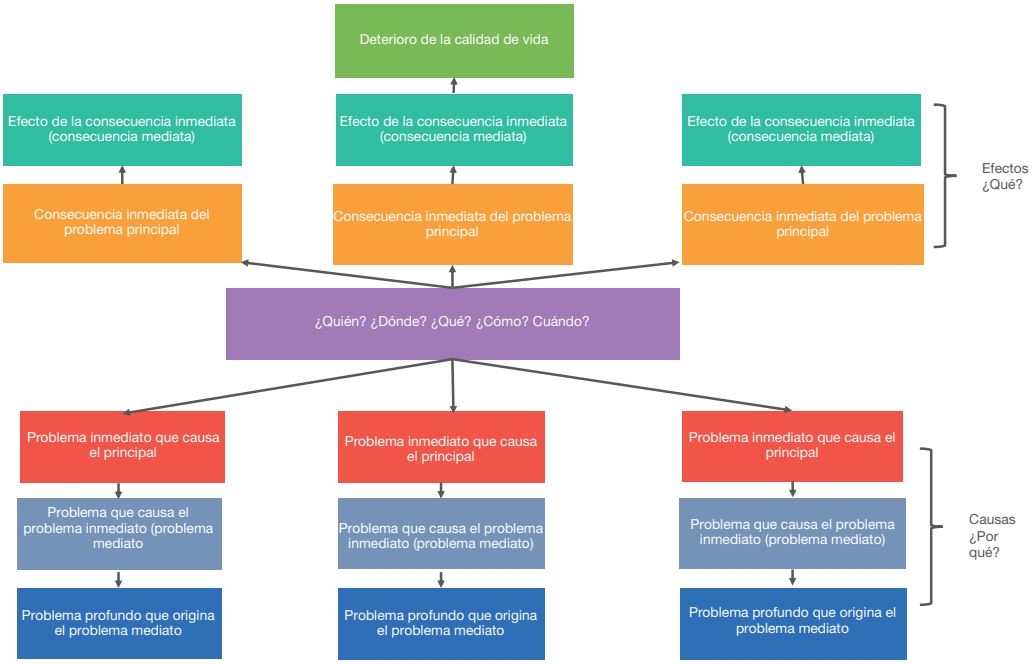
Ejemplos correctamente formulados:

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.

Los problemas mal formulados conducen de antemano hacia una única solución: construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial. En cambio, los problemas planteados correctamente permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de generación de energía alternativos o diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

Luego de haber sido definido el problema central motivo del árbol, se debe determinar a manera de ramificación en primera instancia cada uno de los efectos negativos que éste produce en la población objetivo (árbol de efectos), posteriormente se incluirán tantas causas como se considere pertinente sin perder de vista la vinculación real con el problema central (árbol de causas) para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes como puede observarse en el siguiente esquema.

Esquema 104



Fuente: COPLADEM, 2021

Una vez definido el problema central, es importante se implemente una lluvia de ideas, misma que es una técnica pertinente para determinar las causas y efectos, esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Siempre es recomendable depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus elementos bajo una interrelación causa-efecto. Se recomienda apoyarse en estudios, informes y estadísticas para fortalecer el diagnóstico del problema e incorporar a la mayor cantidad de expertos en el tema y a los principales involucrados.

Nota: Se recomienda, en el análisis de árbol de causas y efectos, no ir más allá de tres niveles pues se correría el riesgo de incorporar causas y efectos que podrían relacionarse a otro problema central.

2.1. Árbol de Objetivos (Árbol de medios-fines)

La manera más simple de definir los objetivos de un Programa presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir aquel estatus en el que el problema central está resuelto.

Los objetivos, son las guías o proyecciones para verificarse en el tiempo futuro de determinado fenómeno y que los afectados considerarían como una situación deseable; el Objetivo central es una hipótesis central o propósito de hacia el cual se enfocan los esfuerzos del Programa presupuestario, los objetivos deben contar con las siguientes características:

- Ser realistas: deben ser alcanzables con los recursos disponibles, bajo la situación externa en la que se desarrolla el Pp;
- Deben tener una temporalidad específica (corto, mediano o largo plazo);
- Deben ser coherentes y garantizar que el logro de cada uno de ellos contribuya al logro de un objetivo de mayor jerarquía o de diferente temporalidad; y
- Deben ser medibles, es decir podrán asociársele variables que permitan establecer una comparación de avance.

A partir de la construcción del Árbol del Problema, se determina el Árbol de Objetivos correspondiente, este proceso debe realizarse transformando cada causa, problema central y efecto en medios, propósito y fines respectivamente. Frente a cada problema deberá generarse una afirmación positiva que haga referencia a las alternativas de solución.

Esquema 105

Fuente: COPLADEM, 2021

Para la elaboración del Árbol de medios-fines se seguirán los siguientes pasos:

1. Cambiar todas las condiciones adversas del Árbol del Problema a condiciones positivas deseables y viables de ser logradas. De este modo todas las que eran causas se convierten en medios dentro del Árbol de Objetivos, lo que antes era un problema central se convierte en el propósito y por último los que eran efectos se transforman en fines. Es fundamental que el Árbol del Problema se haya elaborado de la mejor manera posible, pues de ello dependerá el éxito y calidad del árbol de objetivos.

2. Una vez construido el Árbol de Objetivos, es necesario verificar las relaciones de medios y fines para garantizar la validez del análisis, si en el momento de generar el árbol se encontrarán inconsistencias sería necesario regresar y replantear el Árbol del Problema en sus inconsistencias. Siempre debe considerarse que el proceso de construcción de los árboles es flexible y que siempre podrán incorporarse aquellos objetivos relevantes que no se encuentren incluidos o eliminar aquellos que no sean efectivos.

Resulta fundamental que, si el diagnóstico de las causas ha sido adecuado, entonces se está en una posición favorable para determinar los medios y definir correctamente las alternativas para atacar el problema.

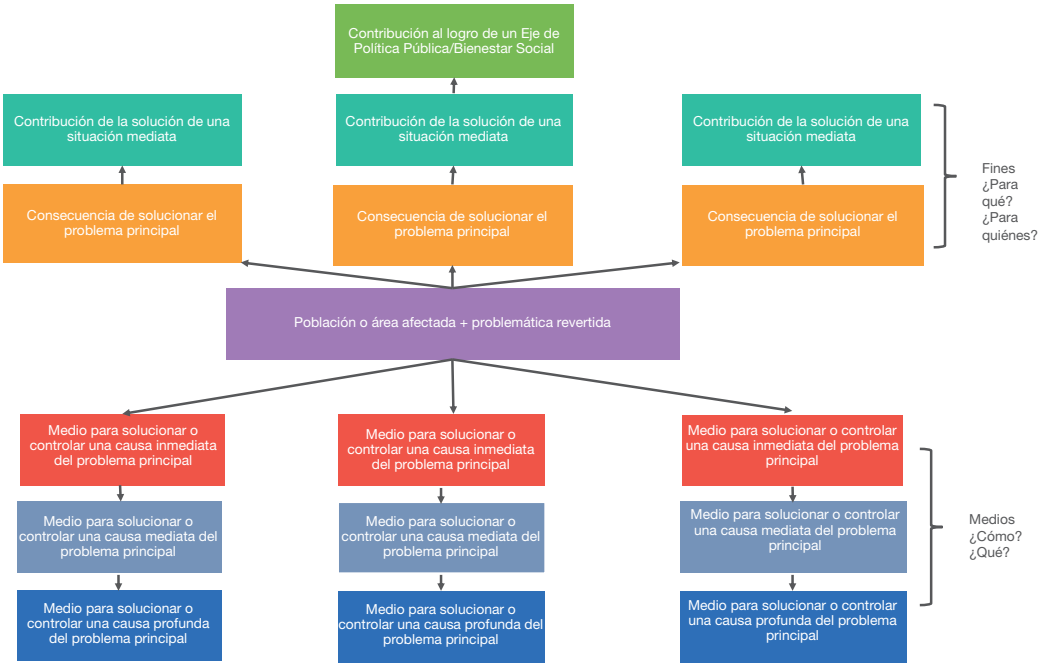
De este modo, los estados negativos que muestra el Árbol del Problema se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del Programa presupuestario, ejemplo:

Problema Central
Niños de hasta 5 años de edad que habitan en Zonas de Alta Marginación en el Municipio presentan inadecuada nutrición.

Se convertiría en el siguiente Objetivo Central o Propósito
Los niños de hasta 5 años de edad que habitan en Zonas de Alta Marginación del Municipio presentan adecuada nutrición.

El proceso de transformación de un problema a un objetivo tendrá que repetirse para cada causa, problema central y efectos. El Árbol de Objetivos consiste en la imagen simplificada del futuro del Programa presupuestario; en tanto que el Árbol de problemas representa la realidad de un momento dado, cuya solución o mejora requiere la intervención gubernamental.

Esquema 106



Fuente: COPLADEM, 2021

2.2 Determinación de las alternativas de solución para su inclusión a la MIR.

En esta etapa se debe seleccionar del Árbol de Objetivos aquellos medios, que resulten factibles en términos de relevancia, financiamiento, viabilidad técnica, principalmente. En esta etapa se deberá discernir al interior de los ayuntamientos para buscar la manera más eficiente y creativa de alcanzar el propósito y fin definido a lograr. Este proceso es la base para el llenado del apartado denominado Objetivo o Resumen Narrativo dentro de la MIR.

4.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El análisis FODA, es una de las herramientas que provee de insumos necesarios para integrar el diagnóstico estratégico de los planes y programas municipales, esta información muchas veces resulta la base para la implementación de acciones y la generación de intervenciones locales soportadas por análisis de datos comparados en cuanto potencialidades, virtudes y riesgos en su implementación.

Su finalidad es detectar para cada tema o subtema de desarrollo, las características que resultan de primordial importancia para lograr el desarrollo generalizado del municipio; en el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de carácter territorial, algunos de ellos representan la influencia del ámbito externo del control de acciones del Municipio y otros inciden sobre el quehacer interno. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan orientar el rumbo del Municipio.

Para el análisis interno, surgen situaciones, aspectos, hechos y fenómenos positivos llamados fortalezas, y negativos denominados debilidades, cuyos efectos se deben atenuar; adicionalmente, existen situaciones coyunturales de tipo externo que pueden condicionar el desarrollo del municipio, mismas que cuando son positivas se les denominan oportunidades, mientras que cuando son negativas se les conoce como amenazas.

Entonces, la Matriz FODA es una herramienta que apoya la forma de integrar los resultados del análisis de los temas y subtemas por Pilar y Eje transversal que derivan del presente manual, a continuación, se presentan los elementos conceptuales para que sean considerados en su integración.

- Fortalezas, los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar.
- Debilidades, lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades, las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- Amenazas, lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Tener claridad sobre esos elementos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza) sentará las bases para desarrollar las acciones específicas, las estrategias, los proyectos y programas que permitan: usar las fortalezas para obtener ventaja de las oportunidades; superar las debilidades aprovechando las oportunidades; utilizar las fortalezas para evitar amenazas y minimizar las debilidades para evitar amenazas. En suma, dominar el uso y aplicación de esta herramienta posibilitará la construcción de escenarios anticipados que orienten el rumbo del Municipio.

Una vez analizados los elementos por pilar y eje de desarrollo, la Matriz FODA deberá contener de forma muy resumida la descripción cuantificada de fenómenos que caracterizan al diagnóstico en cada tema, con índices que dimensionen el grado de problemática o bien de fundamento para el desarrollo.

Tabla 60. ¿Cómo identificar los elementos externos e internos en el análisis FODA?

Análisis Internos (Fortalezas y Debilidades)	Análisis Externos (Oportunidades y Amenazas)
Recursos humanos: equipo de trabajo, voluntarios, junta directiva y población meta. Recursos físicos: ubicación, edificio u oficinas y equipos. Finanzas: presupuesto, fuentes de ingreso. Actividades y procesos: programas en desarrollo y sistemas que utiliza. Experiencias anteriores: programas y proyectos implementados.	Tendencias futuras La economía: local, nacional e internacional. Fuentes de financiación: apoyo gubernamental federal o estatal. Demografía: cambios en edad, etnias, género, cultura, etc. El ambiente físico Legislación y marco normativo Eventos locales, nacionales e internacionales.

Fuente: COPLADEM, 2021

Se puede utilizar también la Matriz de opuestos internos y externos, en este modelo, se trabaja el llenado de una matriz que concentra, de un lado, los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y del otro, los aspectos externos (Oportunidades y Riesgos) del Municipio. El equipo de planeación encargado de integrar el PDM habrá de cuestionarse ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades del Municipio, ya sea en materia social, económica, geográfica y/o cultural? ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas que enfrenta en Municipio a partir de los elementos internos planteados?

Para tener mayor claridad sobre este ejercicio, llenar la tabla siguiente, se muestra la matriz que debe emplearse si se decidiera trabajar la lista de opuestos internos y externos.

Una vez identificadas estas características, se procede al llenado de la Matriz FODA (opuestos internos y externos).

Tabla 61

Internos		Externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Riesgos

Existe también la Matriz de positivos y negativos, este ejercicio se lleva a cabo de manera más simple, consiste en realizar una lluvia de ideas sobre los aspectos positivos (Fortalezas, ventajas, recursos, oportunidades y posibilidades) así como aquellos elementos negativos (Debilidades, Limitaciones, Restricciones, Amenazas y Desafíos) que tiene el Municipio, la información recabada habrá de concentrarse en una matriz de información que permita identificar las características de estos elementos.

Tabla 62

Positivos	Negativos
Fortalezas Ventajas Recursos Oportunidades Posibilidades	Debilidades Limitaciones Restricciones Amenazas Desafíos

Por su parte, la Matriz Tows, es más compleja en comparación con las matrices antes descritas, su objetivo es desarrollar opciones estratégicas; su aplicación en la Planeación Municipal permitirá, a los equipos de planeación y a los tomadores de decisiones, pensar cómo se pueden mejorar las debilidades del municipio, potencias sus fortalezas y diseñar estrategias que prevengan o limiten los impactos negativos de las amenazas que pudieran presentarse.

La estructura de esta matriz se explica a continuación a partir de un ejemplo.

Tabla 63

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia de Oportunidades-Fortalezas (OF) Usar fortalezas para obtener ventaja de las oportunidades	Estrategia Oportunidades-Debilidades (OD) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas	Estrategia de Riesgos-Fortalezas (RF) Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategia de Amenazas-Debilidades (AD) Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Como se observa, no existe un proceso o matriz específica para realizar un análisis FODA, la selección de la herramienta y de la matriz, dependerá de la cantidad y calidad de información con la que se cuente, misma que tendrá como fuente: los ejercicios de consulta ciudadana, el PDM del periodo inmediato anterior y sus informes correspondientes, estadísticas regionales y municipales, así como estudios especializados del municipio -en caso de que existan-.

Es pertinente que al desarrollar el Análisis FODA se cuente con un equipo multidisciplinario de la Administración Municipal, con el objetivo de llevar a cabo un proceso de análisis ordenado e integral en el que se dé voz a cada área y con ello se garantice la inclusión de múltiples perspectivas.

Finalmente, la Matriz FODA a nivel Temas de Desarrollo Municipal, es una herramienta adaptada específicamente para el proceso de Planeación Municipal, que, en comparación con las anteriores, permite realizar un análisis más específico y ordenado, toda vez que se ciñe a los contenidos del PDM lo que facilita la identificación de cada uno de los elementos a partir de la consideración de la Estructura Programática, por consiguiente, el llenado de la Matriz permite conocer de forma sintética, los aspectos positivos y negativos que hasta ahora ha mantenido la Administración Municipal.

La estructura de esta Matriz es similar a los descritos con anterioridad, pero, considera también, un apartado relativo a los temas y subtemas del PDM y uno dedicado a la estructura programática, tal como se observa a continuación:

Tabla 64

Matriz FODA nivel Temas de Desarrollo					
Tema y Subtema de Desarrollo	Programas de la Estructura Programática	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Es importante recordar:

Sin importar la Matriz que sea seleccionada, es de suma importancia incorporar en su llenado, datos cualitativos y cuantitativos que permitan identificar el nivel de Desarrollo del Municipio, la realidad social, económica y política, las condiciones de la infraestructura en servicios públicos, el equipamiento social y urbano, así como la situación política y administrativa que prevalece en el Municipio.

En caso de ser necesario, puede diseñarse una sesión de trabajo en la que se integre un equipo multidisciplinario y se proceda a la discusión de los temas que se concentrarán en el Análisis FODA

Se recomienda:

- Otorgar un espacio y tiempo determinado para la actividad.
- Explicar a las y los asistentes la importancia del proceso de Planeación Municipal, específicamente de la integración y relevancia de los Diagnósticos Municipales para la Elaboración del PDM; es pertinente que se enuncie el objetivo de la sesión y los productos esperados.
- Diseñar material didáctico para involucrar a las y los participantes.
- Instruir a las y los asistentes en el llenado del material (lluvia de ideas sobre los elementos de las matrices FODA).
- Concluida la actividad, informar que se realizará un análisis minucioso de la información recolectada y se convocará a una nueva reunión para la presentación de resultados.
- Cabe recordar que el COPLADEM tiene un Sistema de Citas en el que se puede solicitar una asesoría en la materia, visita:

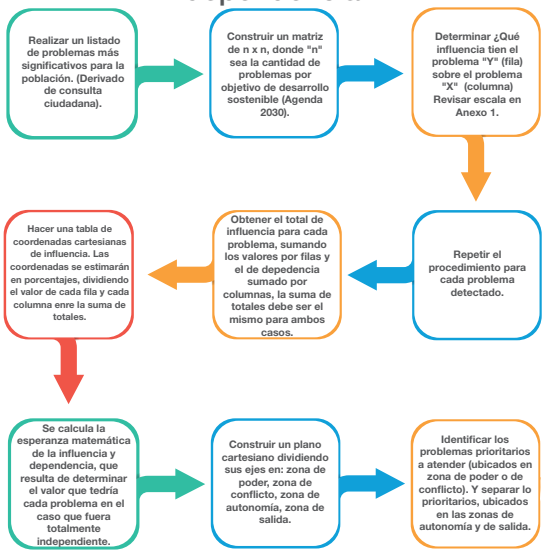
4.5 Matriz de Influencia y Dependencia

Esta metodología te permitirá priorizar problemáticas municipales, de manera particular, parte del siguiente postulado:

Los problemas municipales conforman un sistema en el que es posible detectar influencias directas (cuando los factores determinan las causas del problema), indirectas (cuando los factores determinan las causas directas) y dependencias que inhiben el Desarrollo. En ese sentido, la Matriz de influencia y dependencia es una herramienta que permite identificar la forma y la fuerza en que estas relaciones se producen, lo que a su vez posibilita la identificación de problemas estratégicos; preferiblemente, se realiza una vez que se ha implementado un ejercicio de consulta (foro, grupos focales, panel de expertos, encuesta), es decir, es una herramienta complementaria de análisis.

El proceso para construir una Matriz de influencia y dependencia se muestra a continuación:

Esquema 107. Fases para la elaboración de Matriz de influencia y dependencia.



Fuente: COPLADEM, 2021, a partir de la Guía para incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de planes estatales y municipales de Desarrollo, Presidencia de la República, 2017.

4.6 Análisis de Potencialidades, Limitaciones y Problemas

El análisis de potencialidades, limitaciones y problemas, se realiza a partir del diseño de una matriz. En ella, se destacan líneas temáticas referentes a contexto municipal, su objetivo es identificar -similar a lo que se realiza en un Análisis FODA- las potencialidades, es decir, los factores humanos, tecnológicos, económicos, financieros, socioculturales, y otros, que se pueden aprovechar para impulsar el desarrollo local y las limitaciones, aquellos factores y situaciones que obstaculizan, dificultan o impiden el desarrollo de las potencialidades que se presentan en el Municipio. Lo anterior, a partir del planteamiento y reflexión sobre preguntas específicas, una vez identificados estos elementos es posible plantear el, o los problemas que se enfrentan; para luego diseñar estrategias de acción al respecto.

Este instrumento es ideal para ordenar la información derivada de los ejercicios de consulta ciudadana o en su caso, aquella que proporcionen las y los servidores públicos a partir de la experiencia que su área tiene en la implementación de acciones específicas (según refieran las líneas temáticas).

Al igual que las otras herramientas, este análisis requiere de la participación de un equipo de trabajo multidisciplinario que permita observar de manera integral las condiciones en las que el municipio avanza. A continuación, se exponen dos matrices, la primera, refiere a un ejemplo de cuáles habrán de ser las áreas temáticas que se consideren para la elaboración de diagnósticos locales y la segunda, plantea el producto esperado de este ejercicio.

Tabla 65

Matriz Potencialidades, limitaciones y problemas	
Áreas temáticas	Potencial Limitación Problemas
Recursos espaciales Ubicación geográfica	¿Existe alguna característica de localización geográfica que dé relevancia a la zona?
Recursos naturales y ambientales Clima Suelos	¿Cuál es el potencial de sus recursos naturales? Clima ¿Están bien aprovechados? ¿Qué limitaciones presentan?
Recursos económico-productivos Sistemas de producción y organización empresarial	
RECURSOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS Sistemas de producción y organización empresarial Grado de organización productiva Existencia de redes entre empresas Asociación de empresarios Cooperación entre empresas Nivel tecnológico de las empresas Acceso a financiamiento Recursos turísticos Recursos tecnológicos	Características de los sistemas productivos: Grado de organización productiva ¿Son sectores competitivos y con futuro? Existencia de redes entre empresas ¿Existe cultura asociativa?, y si no, ¿Hay posibilidades de impulsarla? Cooperación entre empresas Posibilidades de incorporación tecnológica: ¿Existe un número suficientemente grande de las PYME que permitan un proceso de creación de riqueza y creación de empleo sostenible?
Demografía y mercado de trabajo Demografía y dinámica poblacional Tasa de mortalidad: general, materna e infantil Tasa de crecimiento poblacional Tasa de analfabetismo por sexo (total funcional) Mercado de trabajo Desempleo y subempleo Disponibilidad de mano de obra Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo Nivel educacional y experiencia de la mano de obra ¿sería necesario impulsar programas de Distribución del ingreso Niveles de ingreso medio por actividad Distribución del ingreso a nivel local	¿Cuál es el nivel y capacidad de la mano de obra disponible? ¿La mano de obra disponible es acorde con las necesidades del aparato productivo? ¿Es necesario impulsar programas de capacitación especial? ¿Cuáles?

Matriz Potencialidades, limitaciones y problemas	
Áreas temáticas	Potencial Limitación Problemas
Infraestructura económica y social Transportes Telecomunicaciones Fuentes y usos de energía Abastecimiento de agua Saneamiento básico Vivienda Información sobre procesos productivos Servicios especializados a empresas Información tecnológica sobre productos Servicios de consultoría empresarial Servicios financieros e información sobre acceso al crédito	¿Existe un nivel suficiente de infraestructuras para el desarrollo local? ¿Hay sistemas de apoyo a la producción? Si no los hay, ¿es posible crearlos?
Recursos socio-culturales Base cultural de la población Identidad cultural Educación formal Educación no formal Salud	¿Hay condiciones para desarrollar una cultura asociativa para enfrentar el desarrollo? ¿Los sistemas de educación impulsan una cultura de identidad con el territorio?
Aspectos organizativo-institucionales Funcionamiento del gobierno municipal Características de principal autoridad local Estado de la planificación local Formas de organización comunitaria Instituciones privadas Universidades e instituciones de educación superior Instituciones políticas, sindicales y religiosas	¿Hay planes de desarrollo? ¿Quién es el líder de los procesos de desarrollo local? ¿Quién debiera serlo? ¿Hay universidades que asuman un rol de identificación con su territorio? ¿Están en capacidad de hacer investigación tecnológica para potenciar los procesos productivos?

Fuente: Adaptación de la Matriz presentada por Silva (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional.

La matriz antes presentada es una adaptación realizada en atención a los pilares y ejes transversales que componen el PDM, el objetivo es coadyuvar a la recolección específica de los temas y subtemas de Desarrollo. Es importante que se tenga presente que, por potencialidades se entienden los factores humanos, tecnológicos, económicos, financieros, socioculturales, y otros, que se pueden aprovechar para impulsar el desarrollo local; mientras que las limitaciones comprenden los factores y situaciones que obstaculizan, dificultan o impiden el desarrollo de las potencialidades.

Área temática	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Área económica (sistema agrícola)	Diversificación y rotación de cultivos Potencial frutícola Existencia de organizaciones de productores	Escasos instrumentos de fomento Bajos precios agrícolas	Baja cultura asociativa Tecnologías obsoletas
Sistema físico-natural (ubicación geográfica)	Ubicación estratégica para el tránsito comercial, turístico y productivo	Riesgos climáticos en Invierno	Carreteras en mal estado Ausencia de planificación vial
Demografía y mercado de trabajo (población)	Población económicamente activa joven	Pocas oportunidades de empleo Población dispersa	Altas tasas de cesantía juvenil Baja capacitación de la mano de obra
Infraestructura (comunicaciones)	Políticas de ampliación de redes telefónicas Políticas de Difusión de Internet	Población dispersa Tarifas elevadas	Bajo nivel de capacitación para acceso a Internet
Aspectos institucionales	Existencia de planes de desarrollo territorial	Bajo nivel de consenso de los planes	Bajo nivel de coordinación interinstitucional

Fuente: Adaptación de la Matriz presentada por Silva (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional.

Aunque las limitaciones -algunas veces- pueden ser similares a los problemas identificados, es importante que la descripción de los problemas considere la incorporación de las principales restricciones de desarrollo.

4.7 Análisis de Brechas de Desarrollo

La metodología propiamente llamada Análisis de brechas, análisis GAP o evaluación de necesidades, tiene sus orígenes en la administración privada; sin embargo, por sus características, ha sido adaptada y aplicada en el diseño de estrategias sociales,

políticas y administrativas. Su objetivo es identificar las disparidades o desigualdades que enfrentan los territorios en cualquiera de sus ámbitos (nacional, estatal o municipal) en materia de bienestar.

El término brecha hace alusión a la distancia/espacio entre “dónde se está actualmente” y “a dónde se quiere llegar”. Estas distancias pueden convertirse en obstáculos para alcanzar el desarrollo y generar inestabilidad en el ámbito social, económico y político. Así, el análisis de brechas, en su aplicación al entorno local, buscará: identificar, cuantificar y priorizar los obstáculos a los que se enfrenta el Municipio. En ese contexto, se podrán identificar brechas estructurales de pobreza, educación, salud, infraestructura de medio ambiente, mismas que guardan relación directa o indirecta con los objetivos de la Agenda 2030 y, por ende, con los temas y subtemas contenidos en el PDM.

Brechas de desarrollo

Pobreza y Desigualdad

La brecha de la pobreza, y en particular en su dimensión de la pobreza extrema y de la desigualdad
social, es una constante en el análisis de la situación que enfrentan los municipios y un punto permanente en la agenda de la política pública nacional.

Educación

La brecha de educación se analiza en su dimensión de calidad, entendida como un concepto amplio que corresponde a una educación equitativa, con alcance general y a niveles universalmente elevados, y que facilite a las personas el acceso al mercado laboral y el desarrollo como individuos y ciudadanos.

Género

El concepto de la brecha de género es útil para poner en evidencia las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, que crean diferencias en materia de acceso a las oportunidades y beneficios que les permitirían garantizar su bienestar y un

desarrollo pleno como seres humanos. Al tratarse de un tema con múltiples aristas, ya sea económicas, sociales, culturales y políticas, se considera como transversal a los diferentes temas y subtemas que componen los temas y subtemas del PDM. También, es importante destacar que, al ser una brecha transversal, no tiene un árbol de decisión ni una jerarquía de determinantes claramente establecidas.

Productividad e innovación

La mejora en los niveles de productividad de los factores, y sobre todo del factor trabajo, es una condición indispensable para que cualquier país genere un crecimiento económico sostenible e incremente a largo plazo los niveles de desarrollo socioeconómico de toda su población.

Infraestructura

El desarrollo de la infraestructura vial en un municipio constituye una condición necesaria para una trayectoria de crecimiento sostenido y equitativo a mediano y largo plazo. Ese tema no solo es fundamental para el desarrollo humano, sino que permite un mayor acceso a oportunidades laborales y empresariales. Además, contribuye al desarrollo de servicios y al transporte de mercancías y, por ende, a una mejora de la competitividad del municipio.

Brecha fiscal

La brecha fiscal se entiende como un reflejo de los rezagos del sistema fiscal del municipio ante la tarea de facilitar un crecimiento económico sostenible con una estructura productiva moderna y sostenible, y alcanzar una mayor igualdad social.

Fuente: Adaptación de lo expuesto en: El enfoque de brechas estructurales, análisis de caso de Costa Rica; CEPAL, 2016.

El diagnóstico de las brechas consta, a grandes rasgos, de cinco fases analíticas, véase diagrama 108.

Esquema 108. Fases de análisis de las brechas estructurales de Desarrollo

Fuente: El enfoque de brechas estructurales, análisis de caso de Costa Rica; CEPAL, 2016.

5. ANÁLISIS PROSPECTIVO

5.1 La Prospectiva como Herramienta de Planificación Municipal

De acuerdo con la OCDE, la prospectiva es una herramienta de observación del entorno que tiene como objetivo la identificación de aspectos que pueden impactar al desarrollo social, la dinámica socioeconómica y tecnológica en el largo plazo.

Tomar en consideración, no solo la información y datos del pasado, sino también, el comportamiento de variables, tanto cualitativas como cuantitativas y la actuación de las y los implicados; el objetivo es reducir la incertidumbre, orientar las acciones del presente y aportar elementos que fortalezcan las acciones que conduzcan a un futuro deseado.

Para la construcción de la Prospectiva, la presente metodología recomienda realizar "Talleres de Planeación", donde tengan participación los servidores públicos de cada dependencia y organismos municipales, así como los representantes de los distintos grupos de la población.

Dada la serie de cambios que se presentan en el Municipio, el Estado y el País, la Administración Pública Municipal debe estar involucrada en los procesos de innovación para usar las distintas herramientas de planeación como la prospectiva, cuyo desarrollo teórico y metodológico permite la construcción de instrumentos que incentivan una actitud proactiva ante las condiciones registradas en el contexto local y generar un mayor grado de certidumbre para la toma de decisiones.

El objetivo de esta fase es realizar un análisis de las tendencias y posibles enfoques con la construcción de escenarios, utilizando esta opción metodológica de la prospectiva que hace uso de variables cualitativas y cuantitativas y que facilitan la configuración del futuro en un horizonte temporal de 10 años.

Para profundizar en esta fase, se presentan algunos conceptos básicos que se manejarán de manera recurrente, ya que su comprensión facilitará la obtención de los resultados de este apartado:

Imagen objetivo. Es el planteamiento de la visión prospectiva de cómo queremos vernos y que lograremos después de la implementación y ejecución de las acciones y programas, se desarrolla a través de la determinación de situaciones que se pueden anticipar para mejorar el nivel de vida de la población.

Dicha imagen tiene como propósito anteponer la situación de futuro como algo ya dado y hacer uso de proyecciones, que necesariamente se sustentan en la idea a mediano y largo plazo a la que la Administración Pública se debe comprometer en la entrega de resultados, con la finalidad de beneficiar y mejorar los indicadores sociales, económicos, socio políticas y de infraestructura que se tienen en el momento de la toma

de la responsabilidad, los cuales se deben conocer previamente con la determinación de cada uno de los Diagnósticos por Pilar y/o Eje transversal.

Prospectiva. Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles escenarios futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente toma en cuenta las evoluciones esperadas de las variables (cuantitativas y cualitativas determinadas en el diagnóstico), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Construcción del escenario. La integración del escenario es el ejercicio de la prospectiva y una de las tareas básicas en la elaboración de los planes de desarrollo y por tanto requiere de un ejercicio de creatividad, ya que como se señaló, el trabajo prospectivo no consiste en adivinar lo que pasará en los próximos años, sino prever las condiciones que se desea prevalezcan o se mejoren con base a la tendencia de variables, a partir de un ejercicio de reflexión.

Un escenario es un conjunto de condiciones previstas por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro. Así, esta construcción pretende dar respuesta a cuestionamientos generales como los siguientes:

- De mantener las condiciones actuales, ¿Cómo sería el Municipio a futuro?
- De continuar así, ¿Cómo imagino en 10 años al Municipio?
- ¿Cómo será en 5 años el Municipio con la implementación de los programas y acciones que se prevén?
- ¿Qué impacto, beneficio o repercusión tendrán las políticas públicas implementadas por el Gobierno Municipal?

En resumen, se puede decir que los escenarios se nutren de hipótesis basadas en hechos y experiencias, acerca de las variables estratégicas de un sistema y el ajuste de las variables dependientes en un límite amplio de posibilidades y/o probabilidades de ocurrencia.

Características del escenario. El escenario debe contener características que le otorguen credibilidad y utilidad. Por lo tanto, el escenario será:

- Probable, se refiere a que las condiciones descritas en el escenario pueden ocurrir. La diferencia radica en el conjunto de acciones y cambios necesarios para alcanzar esa situación.
- Hipotético, significa que el escenario describirá una situación supuesta sobre las condiciones que prevalecen en la actualidad.
- Creíble, porque la descripción de situaciones futuras, no se sustentará en retos imposibles que, por las condiciones actuales, se limite su alcance.
- Útil, esta peculiaridad es importante ya que el contenido del escenario debe brindar elementos para direccionar la toma de decisiones.
- Coherente, esta característica se refiere a la correspondencia entre lo descrito en el escenario y la situación actual, de tal forma que las expectativas que origine se deriven del presente.
- Pertinente, se atiende esta particularidad con el objetivo de que el conjunto de situaciones descritas a futuro denote cambios importantes para el desarrollo municipal, incluyendo los beneficios directos a la población.

El escenario al reunir estas características se convierte en un insumo básico dentro de los procesos de decisión-acción de largo plazo y apoya principalmente en la fase estratégica.

Descripción de los escenarios, posterior a la realización de talleres, se debe proceder a la integración de la descripción final de los escenarios tendenciales y factibles como resultado de la fase prospectiva y el principal insumo de la fase estratégica.

La descripción de los escenarios es la redacción de una idea integrada de los enunciados hipotéticos, de tal forma que expresen las condiciones que se supone prevalecerán en el largo plazo (10 años) dentro del territorio municipal, para saber cómo manipular el medio o entorno de responsabilidad y plantear una visión a donde se encaminen las acciones que provoquen el cambio.

La finalidad es elaborar la descripción de los escenarios: tendencial y factible, cada uno con base en los enunciados hipotéticos fundamentados en el esquema territorial y social para que sean representativos de las condiciones que predominarán en el largo plazo.

Escenario Tendencial. En este escenario se identifica la compresión de la problemática municipal con los datos investigados en los diagnósticos, a fin de especificar la situación actual del Municipio.

Escenario Factible. En este escenario se puede considerar lo que suceda en el futuro, a efecto de poder mejorar la situación actual identificada en los diagnósticos, perspectiva que deberá ser descrita al igual que en el Análisis FODA o en la Metodología de Marco Lógico de manera cualitativa y cuantitativa.

Proyecciones. Este apartado se debe desarrollar descriptivamente basándose en las series de índices estudiados en el diagnóstico, realizando proyecciones hacia el futuro de los principales indicadores o variables con cortes al 2020, 2025 y 2030, el propósito es identificar las principales demandas y precisiones de los Temas y Subtemas de Desarrollo por Pilar y/o Eje Transversal, para revertir efectos indeseables y con ello impactar en el beneficio de la población.

La identificación de estas demandas permitirá contar con los elementos cuantitativos, que identifiquen áreas de oportunidad para dimensionar las cargas y retos del futuro en materia de infraestructura y servicios: educativos, de salud y vivienda, así como de empleo, entre otros.

En el desarrollo de las proyecciones se realizarán las corridas únicamente con los indicadores, seleccionando aquellos que se consideran útiles de acuerdo con las características del Pilar.

Bajo este orden de ideas, es preciso aclarar que, aun cuando los escenarios denotan una serie de situaciones en el largo plazo, dentro de la fase de estrategia, los programas

establecerán diferentes directrices de corto y mediano plazo, para que gradualmente se reviertan o fortalezcan las situaciones expresadas en el escenario.

En este sentido, se sugiere que la Administración Pública Municipal que inicia, además de considerar programas para satisfacer necesidades prioritarias, también lo haga para el largo plazo.

5.2 Matriz de Escenarios.

Ahora bien, con los elementos descritos anteriormente, se deberá integrar la Prospectiva con los Escenarios Tendenciales y Factibles producto del análisis realizado, mediante cualquiera de las metodologías descritas FODA o MML.

Dichos escenarios formarán los elementos de la Matriz de Escenarios por cada uno de los Temas y Subtemas de Desarrollo que contendrá el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, la cual es un tabular de doble entrada en el que se exponen los enunciados hipotéticos en un horizonte temporal de 10 años, que expresan las vías sobre las cuales se dirigirá el desarrollo municipal.

Ejemplo:

Tabla 66

Matriz de Escenarios Pilar y/o Eje transversal	
Tema de Desarrollo y/o Subtema:	
Escenario Tendencial	Escenario Factible

6. PLANBARÓMETRO

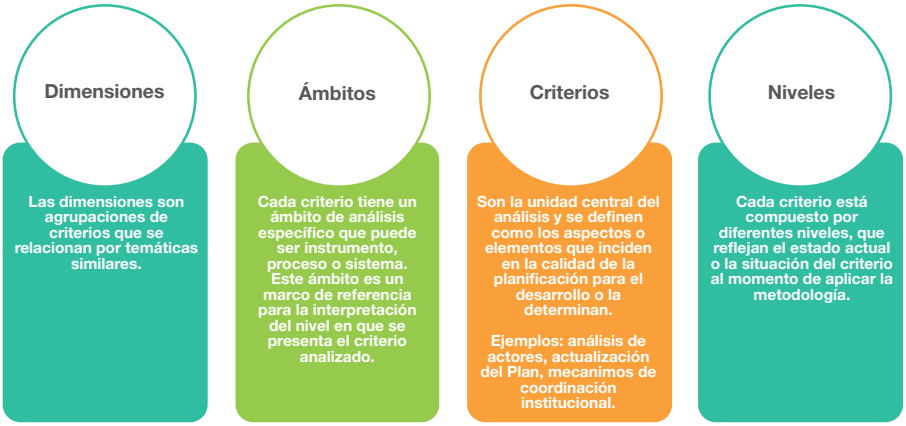
¿Cómo responde el Sistema de Planificación Municipal a los Objetivos de Desarrollo Definidos en sus Instrumentos de Planificación?

En cuanto a los elementos metodológicos para la apropiación y localización de la Agenda 2030 en el ámbito local, se puede considerar el planbarómetro, esta metodología tiene sus orígenes en los trabajos realizados por el Consejo Regional de Planificación (CRP) del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) durante el año 2015. El ILPES tomó la responsabilidad de diseñar una guía en la que se incluyeran buenas prácticas para consolidar los procesos de planeación nacional, estatal y local. El objetivo es brindar a los planificadores y tomadores de decisiones, elementos, enfoques y metodologías vinculados con la Agenda 2030 que orienten el diseño e instrumentación de Planes de Desarrollo, proyectos, programas y políticas públicas.

El diseño metodológico surge de las diferentes experiencias de América Latina en las que se conjugan elementos teóricos y prácticos, privilegiando estos últimos. Un aspecto a destacar, es que se inspira en las pautas de construcción participativa utilizadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), cuyo propósito es sistematizar conocimientos técnicos de los funcionarios de los órganos de planificación de los países de América Latina y el Caribe (ILPES, 2017). Derivado de lo anterior, la metodología Planbarómetro tiene como principio la autoevaluación, debido a que se enfoca en analizar y mejorar los procesos de planeación para el Desarrollo[13] a partir de la siguiente estructura:

13 La planeación para el desarrollo es definida por ILPES como "la expresión de un conjunto de acciones que tienen como finalidad el logro de una condición de bienestar para la comunidad (ILPES, 2017).

Esquema 109. Estructura del Planbarómetro



Fuente: Planbarómetro, Mejorando la calidad de la Planificación; ILPES, 2017.

Las dimensiones que se utilizan en los modelos presentados son las siguientes: Dimensión institucional: hace referencia a los elementos facilitadores o de apoyo a los procesos de planificación para el desarrollo; Dimensión de diseño: hace referencia a los elementos relacionados con la confección misma de los planes y estrategias; Dimensión de implementación: recoge la manera en que se llevan a la práctica los planes y las estrategias; Dimensión de resultados: agrupa los factores que permiten el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de la calidad de los procesos de planificación; Dimensión de compromisos globales y regionales: recoge los aspectos más relevantes para medir la incorporación de la Agenda 2030 al sistema o los procesos de planificación.

La gradación de los niveles no es la misma para cada criterio. Existe un mínimo de tres niveles y un máximo de cinco. Se considera que, a medida que va aumentando el nivel, la calidad del criterio va mejorando. La gradación de los niveles tiene dos formas de composición: i) Por complejidad: lo descrito en un nivel no necesariamente está incluido en el otro, sino que el criterio va cambiando y se va complejizando. ii) Por acumulación: van aumentando los factores y se van acumulando. Por lo tanto, lo que está descrito en un nivel está contenido en el nivel siguiente y, además, este último agrega nuevos factores, y así sucesivamente (ILPES, 2017:7).

6.1 Principios técnicos para su aplicación

Incorporar el Planbarómetro a los procesos de planeación municipal requieren de una cuidadosa apropiación e identificación de elementos y procesos que permitan una adecuada implementación de la metodología, también, es indispensable que al menos dos personas del equipo de trabajo (del área de planeación) tengan conocimiento y habilidades para el uso de hojas de cálculo en un nivel intermedio.

Si se desea implementar esta metodología, se recomienda aplicar el siguiente proceso:

Esquema 110

Análisis del sistema de planeación municipal	• Identificar los componentes del sistema, así como a los principales actores que intervienen en sus procesos. • Examinar los instrumentos y procesos del sistema de planeación. • Esta fase debe llevarse a cabo en equipo (incluir a representantes de las diferentes áreas de la administración, principalmente a aquellas que están involucradas directamente con el proceso de planeación).
Organización de la aplicación práctica	• Esta fase se concreta a partir de la organización de Talleres temáticos en el que participan expertos o funcionarios involucrados en los procesos de planeación. • La logística del o los talleres, debe considerar la presentación de los objetivos de la actividad y presentación de la metodología Planbarómetro a las y los participantes.
Selección/convocatoria de participantes	• Es de suma importancia que previo a la convocatoria o selección de participantes se realice un perfil detallado de las características que habrán de cumplir quienes intervengan en esta actividad. • Se sugiere que las mesas de trabajo se integren por un coordinador, un asistente o secretario y un máximo de 12 participantes procedentes de la administración municipal involucrados directamente en el proceso de planeación, estancias especializadas en la materia, académicos e investigadores, representantes de la sociedad civil, sociedad en general, preferentemente con experiencia en el área (líderes vecinales, por ejemplo).
Organización de información previa	• Antes de realizar las actividades (mesas), es necesario que se identifiquen, clasifiquen e integren en una carpeta de trabajo los instrumentos de planeación que rigen al municipio y difundirla entre las y los participantes con el objetivo de que todas las partes involucradas tengan conocimiento de estos instrumentos y su relación con el proceso de planeación. Es preferible que quienes participen, analicen estos instrumentos con detenimiento. (Envía esta información con antelación).
Ejecución de los talleres/mesas de trabajo	• Mesa 1. Emplear la técnica de lluvia de ideas (a menos que se considere necesario utilizar otra técnica) para identificar: problemas que enfrenta el proceso de planeación en el municipio, conceptos frecuentes e interconexiones en las actividades de planeación que realizan las diferentes áreas de la administración pública. • Mesa 2. Aplicación de Planbarómetro mediante el uso de hojas de cálculo de Excel (véase ejemplo y recomendaciones en anexo 1). • Mesa 3. Analizar criterios relevantes para el cierre de brechas en el desarrollo local. • Mesa 4. Discutir y analizar los resultados de las mesas anteriores (Véase: Manual de aplicación Planbarómetro, ILPES/CEPAL, 2018).
Informe final	• Después de concluidas las actividades, debe prepararse un informe final en el que se de cuenta de las valoraciones e interpretaciones de la información recabada durante las actividades. • Es importante que los resultados de estas actividades se presenten de manera sintetizada y organizada en el apartado correspondiente del PDM.

Fuente: COPLADEM,2021, de Planbarómetro, Mejorando la calidad de la Planificación; ILPES, 2017.

7. HERRAMIENTAS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DEL PDM REDACCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez que se integraron los diagnósticos y el análisis prospectivo, es momento de perfilar el apartado estratégico (objetivos, estrategias y líneas de acción) que dé respuesta a las demandas de la sociedad y particularmente a las problemáticas identificadas. Para poder sintetizar, ordenar la información y facilitar su comprensión por parte de las y los servidores públicos municipales, así como de la población en general, se sugiere elaborar la siguiente estructura misma que permitirá una rápida identificación de los elementos que integrarán los diagnósticos.

7.1 Objetivos

Los objetivos deben ser un enunciado breve que establezca en forma clara y específica los fines hacia los cuales el gobierno municipal deberá dirigir sus recursos y esfuerzos para contribuir al cumplimiento de la misión y acercarse a la visión de futuro definida en el PDM.

Los objetivos constituyen una imagen a manera de propósito de la situación que se desea aclarar en un espacio temporal determinado, a través de la acción institucional en cada uno de los temas y subtemas de desarrollo determinados en los pilares y ejes transversales. Los objetivos corresponden a la versión “en positivo” del problema. Se asocia a una hipótesis que representa el efecto directo que se desea en la realidad diagnosticada.

Los objetivos básicamente deben tener las siguientes características:

- Se redactan con verbos en infinitivo o como si ya se hubieran realizado.
- Indican en lo general un cambio, o mantienen una situación que es positiva.
- Requieren necesariamente de una variable significativa que se pretende cambiar.
- Establecen las personas, procesos u objetos con los cuales se va a trabajar.
- Se indica el lugar o territorio donde se llevará a cabo el proyecto.
- Indican el tiempo en que se cumplirá el objetivo.
- Indican el cómo se conseguirá el objetivo

Para lo anterior, es pertinente utilizar la siguiente tabla de verbos:

Tabla 67

Analizar	Generar	Replicar	Definir	Desarrollar
Formular	Recontruir	Contrastar	Explicar	Exponer
Producir	Comparar	Establecer	Orientar	Presentar
Calcular	Efectuar	Reproducir	Situar	Probar
Discriminar	Identificar	Crear	Demostrar	Evaluar
Fundamentar	Relatar	Evaluar	Examinar	Fomentar
Proponer	Enumerar	Oponer	Tasar	Describir
Diseñar	Inferir	Revelar	Planear	Mostrar
Advertir	Especificar	Registrar	Componer	Establecer
Reducir	Operacionalizar	Categorizar	Describir	Justificar
Enunciar	Calcular	Designar	Identificar	Sugerir
Mencionar	Analizar	Explicar	Seleccionar	Sintetizar
Definir	Estimar	Relacionar	Conceptuar	Interpretar
Enumerar	Organizar	Comparar	Discriminar	Distinguir
Mostrar	Calificar	Descomponer	Indicar	Considerar
Basar	Determinar	Fraccionar	Separar	Detallar
Demostrar	Examinar	Resumir	Contrastar	

7.2 Estrategias

Las Estrategias son elementos de la planeación que se deberán contemplar para dar cumplimiento a los Objetivos y establecer una dirección, estas pueden ser de organización, normativas, financieras, sistemáticas o territoriales, además deben estar estrictamente ligadas a los procesos administrativos que tiene cada y organismo auxiliar del ayuntamiento.

La definición de Estrategias permite el establecimiento de las Líneas de Acción, así como la determinación de los proyectos aceleradores del desarrollo, elementos que apoyarán en la conducción de las acciones del Gobierno Municipal durante su administración.

Tras haber identificado los temas de desarrollo por Pilar y Eje transversal y haber formulado los escenarios en el análisis prospectivo, la siguiente tarea en el proceso de elaboración del documento rector de la planeación municipal es la definición de las Estrategias, apoyándose en las directrices marcadas por los temas sustantivos que enmarcan el plan.

En ese sentido, las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos del municipio, es decir, son la base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos en los objetivos. Las estrategias como directrices para la acción ayudan a elegir las actividades concretas que propone la entidad organizativa para atender y satisfacer la demanda planteada en los objetivos estratégicos. El conjunto de las acciones que se contempla realizar, los recursos susceptibles de movilizar (capacidad operativa de la entidad), las metas que se proponen, los indicadores que cuantificarán el desempeño y determinarán el grado de avance y cumplimiento de las tareas, así como la definición de los responsables de su puesta en marcha se le conoce como líneas de acción.

El desarrollo de los componentes estratégicos en el ámbito de las instituciones públicas está determinado por las metodologías y los procesos que obedecen a reglamentaciones de las entidades reguladoras de la planeación y el presupuesto, entre las que podemos destacar el análisis FODA, la metodología de marco lógico (MML) y la gestión por resultados (GpR).

Las estrategias deben cumplir diversos criterios, mismos que puedes verificar mediante la respuesta a las siguientes interrogantes:

La estrategia:

¿Da una dirección general?
¿Se ajusta a los recursos y oportunidades?
¿Minimiza la resistencia y las barreras?
¿Alcanza a aquellos afectados?
¿Hace progresar al objetivo y misión?

Ejemplo

Objetivo 1: Mejorar los tiempos de respuesta de tramitación de la entrega de pensiones.
Estrategia: Impulsar el cambio tecnológico y capacitación a los servidores y servidoras públicas.

7.3 Líneas de Acción

Las líneas de acción refieren a las actividades más concretas del PDM y responden a cada una de las estrategias planteadas en los pilares y ejes del Plan. Dicho de otro modo, son el rumbo a seguir, deben definirse en el marco de un proceso de desarrollo participativo e integral.

Por otro lado, además de los temas arriba descritos, se deberán reunir y organizar una serie de contenidos mínimos, que habrán de orientar las propuestas, estrategias, proyectos o programas del periodo de trabajo 2022-2024.

Los ejes estratégicos deben mantener coherencia con el PDEM 2017-2023, con el objetivo de ser consistentes con el proceso de planeación estatal y nacional. Asimismo, es pertinente que adopten el enfoque de la Agenda 2030, por lo que sus contenidos estarán ligados de manera directa o indirecta con las diferentes esferas de dicho instrumento, tal como se presenta a continuación.

8. PROYECTOS ACELERADORES DEL DESARROLLO

Este apartado servirá una vez que se ha realizado el diagnóstico por pilar y eje de desarrollo, identificado las necesidades prioritarias y ventajas competitivas del municipio. Generar política pública en un marco de aceleración, responde al modelo sostenible que se ha adoptado como prioridad en relación con la contribución al cumplimiento de las metas de los ODS de la Agenda 2030, y en esencia atiende la imperante necesidad de priorizar las políticas públicas que integran los instrumentos de planeación hacia un efectivo ejercicio gubernamental de resultados en un marco de austeridad y complejidad.

Los proyectos estratégicos son políticas públicas integrales que abarcan uno o más ejes y temas de desarrollo, en ellos se definen las políticas públicas que detonarán el desarrollo del municipio. La identificación de los proyectos estratégicos o acciones emblemáticas es una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán un cambio multidimensional, transversal, de sostenibilidad y con visión de largo plazo.

En caso de que se decida implementar un proyecto acelerador del desarrollo, el siguiente formato permitirá realizar la identificación de los mismos:

Proyecto Estratégico/ Acción Emblemática: (1)

PILAR: (2)

TEMA: (3)

Objetivo

Objetivo:(4)

Descripción del Proyecto: (5)

ALINEACIÓN (6)

ODS y METAS

METAS:

METAS:

PDEM

Objetivo:

Estrategia:

Línea de Acción

PDM 2022-2024

Objetivo:

Estrategia:

Línea de Acción

Vinculación con la Estructura Programática (7)

Programa P.	
ProyectoP.	

Impacto Estimado (8)

Unidades Administrativas Responsables

(9)

Beneficios

(10)

Inhibidores

(11)

Beneficiarios/ población atendida: (12)

Ubicación: (13)

Periodo de ejecución: (14)

Horizonte de seguimiento (15)

INICIO:		Trimestral		Año de operación:		
		Semestral		2022	2023	2024
TÉRMINO:		Anual				
TRANSPERIODO						

Proyecto Estratégico/ Acción Emblemática: (1)

PILAR: (2)

TEMA: (3)

Objetivo

Objetivo:(4)

Descripción del Proyecto: (5)

ALINEACIÓN (6)

ODS y METAS

METAS:

METAS:

PDEM

Objetivo:

Estrategia:

Línea de Acción

PDM 2022-2024

Objetivo:

Estrategia:

Línea de Acción

Vinculación con la Estructura Programática (7)

Programa P.	
ProyectoP.	

Impacto Estimado (8)

Unidades Administrativas Responsables

(9)

Beneficios

(10)

Inhibidores

(11)

Beneficiarios/ población atendida: (12)

Ubicación: (13)

Periodo de ejecución: (14)

Horizonte de seguimiento (15)

INICIO:		Trimestral		Año de operación:		
		Semestral		2022	2023	2024
TÉRMINO:		Anual				
TRANSPERIODO						

1) Refiere al nombre del proyecto estratégico, acelerador del desarrollo o acción emblemática de la administración municipal, ejemplo (Circuito Toluca 500 años).
2) Se tendrá que colocar el nombre del pilar estratégico en el que estará agrupado este proyecto.
3) Hace referencia al tema de desarrollo que agrupa el proyecto.
4) Establece de forma específica lo que se pretende alcanzar a través de las acciones que se contemplen en el proyecto.
5) Descripción del proyecto
6) Cada proyecto debe alinearse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, y a los objetivos, estrategias y líneas de acción consignadas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017 – 2023 y en el Plan de Desarrollo Municipal.
7) Refiere a la relación del proyecto con la estructura programática vigente.
8) El impacto estimado es lo que se quiere lograr con la implementación del proyecto.
9) Precisa desde el ámbito de sus atribuciones que unidades administrativas intervienen en el cumplimiento de las acciones que constituyen el proyecto.
10) Se definen a partir de lo que se infiere como las contribuciones positivas del proyecto, encaminadas a satisfacer las necesidades de la sociedad, considerando aquellos que son directos e indirectos.
11) Se refiere a los elementos generales que pueden considerarse como obstáculos o limitantes para la ejecución de las acciones del proyecto.
12) Es el universo total de la población relacionada con el accionar del proyecto.
13) Refiere a la demarcación dentro del municipio donde se realizará la ejecución del proyecto.
14) Precisa el tiempo en el cual se implementará el proyecto, preferentemente debe ser una visión de largo plazo.
15) Este apartado refiere al monitoreo de la ejecución del proyecto.
16) Precisa el total de objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal que están vinculados con el proyecto.

17) Se definen de manera precisa las acciones de gobierno que integran el proyecto.
18), 19), 20) Enunciar el objetivo, estrategia y línea de acción del Plan de Desarrollo Municipal, a la cual dará cumplimiento el componente.
21) Precisa las acciones gubernamentales que inciden en la ejecución del componente.
22) Precisar el ejercicio fiscal en el que se implementará el componente.
23) Seleccionar el periodo de monitoreo del componente.
24) Refiere a la unidad administrativa responsable de ejecutar y monitorear el cumplimiento del componente.
25) En su caso, refiere a la o las unidades administrativas que intervienen en la ejecución del proyecto.

9. PROCESOS PARA LA PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Es importante identificar las bases para la instrumentación del Plan de Desarrollo Municipal, en especial el proceso de programación y el presupuesto municipal, así como el uso adecuado de la Estructura Programática Municipal vigente, para garantizar la certidumbre en la orientación y programación de acciones en el ejercicio de recursos públicos. La implantación del PbR de los municipios se inscribe en el marco legal del Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios, mismo que busca una congruencia entre los Objetivos y Estrategias con la asignación de recursos.

Como parte central del proceso está la modernización de Lineamientos, que hasta ahora se han actualizado a través de la Comisión Temática de Planeación, Programación, Presupuestación, Contabilidad Gubernamental y Evaluación Municipal, donde los representantes regionales de los municipios ante el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), modifican y aprueban el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal, mismo que contiene los lineamientos para la asignación de los recursos públicos municipales y la formulación del Programa Anual.

Es importante que, a efecto de lograr una eficiente programación del presupuesto municipal, se revise de manera detallada el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2022.

9.1 Reconducción y Actualización Estratégica

Como parte del enfoque flexible de la planeación del desarrollo se establece a la reconducción como el mecanismo para hacer modificaciones a los planes de desarrollo municipal, es así que el Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica se constituye como la herramienta que dará nuevo rumbo al proceso de planeación, producto de la dinámica municipal.

Este Dictamen, se define como el instrumento técnico previsto en la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, y su Reglamento, que posibilita a los planes de desarrollo y sus programas fortalecer, corregir y transformar los elementos estratégicos (objetivos, estrategias, líneas de acción) como resultado de la permanente valoración de éstos, a partir de los análisis técnicos que lo sustenten.

Los elementos estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), así como sus programas tendrán posibilidades de cambio, actualización y corrección; entre otras causas, a consecuencia de la publicación, modificación o actualización del Plan Nacional de Desarrollo o del Plan de Desarrollo del Estado de México, demandas sociales debidamente fundamentadas, externalidades socio-territoriales, entre otras.

Éstos serán elaborados por las UIPPEs de los Ayuntamientos, debiendo sustentar la justificación en términos de los planteamientos del plan en cuestión y sus programas, así como de la situación que sustente los cambios en la fecha en que se presente[14].

Los dictámenes serán sometidos para su aprobación al cabildo municipal[15] y remitidos posteriormente al COPLADEM, el cual deberá emitir el comunicado de procedencia o improcedencia del Dictamen de Reconducción y Actualización correspondiente[16].

Si el comunicado resulta procedente, el municipio deberá notificar al Registro Estatal de Planes y Programas, quien asentará la modificación respectiva, debido a que el instrumento de planeación fue inscrito de manera preliminar en dicha instancia.

14 De acuerdo con lo establecido en el artículo 56 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

15 De acuerdo con lo establecido en el artículo 57 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

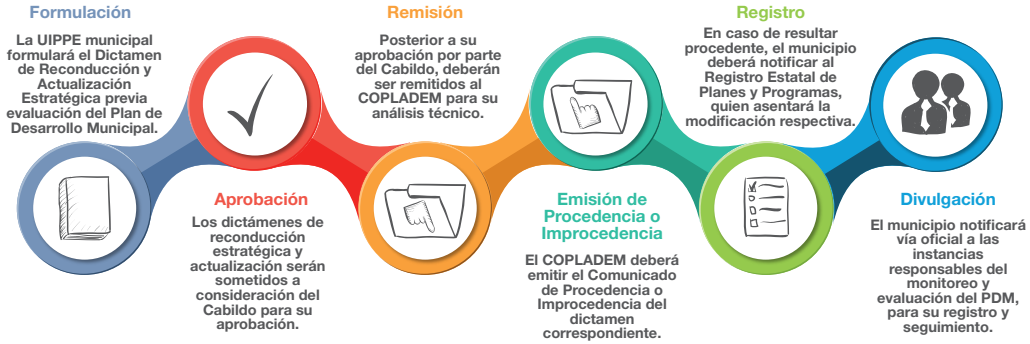
16 De acuerdo con lo establecido en el artículo 58 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Una vez obtenido el documento oficial que acredite la reconducción y/o actualización estratégica por parte del Registro Estatal de Planes y Programas, se deberá notificar vía oficial a las instancias responsables del monitoreo y evaluación en materia de planeación y se entregará la nueva versión del Plan de Desarrollo Municipal en medio impreso y electrónico.

Asimismo, se informará en sesión del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de la reconducción y actualización estratégica para su registro y seguimiento.

El Ayuntamiento se encargará de difundir de manera oficial la reconducción y actualización estratégica a través de la gaceta municipal para su conocimiento general. La ejecución y cumplimiento de las modificaciones y adhesiones al Plan de Desarrollo Municipal derivadas de la Reconducción y Actualización Estratégica son responsabilidad exclusiva del municipio.

Esquema 111. Proceso de gestión del Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica



Fuente: COPLADEM, 2021.

En este sentido el Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica debe contener como mínimo las siguientes secciones:

I. Presentación

Introduce de manera general al contenido del Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica. Destaca la importancia del PDM en la transformación de la realidad social, así como los beneficios esperados procedentes del dictamen en cuestión.

II. Fundamento jurídico

Constituye un análisis general y describe en forma jerárquica la normatividad en materia de planeación del desarrollo que dará contexto legal al Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica. Este análisis se deberá realizar considerando los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) a fin de definir la legislación que conducirá la reconducción estratégica.

Esquema 112. Legislación en materia de planeación del desarrollo

Fuente: COPLADEM, 2021.

El orden de gobierno estatal enmarca particularmente el proceso de reconducción estratégica y muestra el sustento legal que fundamenta este instrumento de planeación correctiva, por tal motivo, el análisis normativo deberá centrarse en la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, así como en su reglamento.

Antecedentes

Refiere el contexto que motivó la reconducción y actualización estratégica, describe a detalle el origen o los resultados de la evaluación que dio origen a ésta. Los elementos estratégicos podrán modificarse cuando el proceso de evaluación lo justifique, de acuerdo con las siguientes causas:

1. Alineación con instrumento de planeación de diferente orden de gobierno (Plan Nacional de Desarrollo y/o Plan de Desarrollo del Estado de México). Considerada como una actualización del PDM que persigue objetivos propios de congruencia para ajustar y/o vincular las políticas y objetivos de los demás ámbitos de gobierno[17].

2. Problemas de concepción metodológica en la redacción de los componentes estratégicos (Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción) del Plan. Cuando por motivos de sintaxis en la formulación de los elementos estratégicos se dificulte su interpretación e implementación, serán objeto de reconducción; asimismo se podrán simplificar y agregar estrategias y líneas de acción por razón de duplicidad o precisión de contenido.

3. Resultados insuficientes. Los resultados del proceso de evaluación marcan tendencias que no siempre resultan coincidentes con lo proyectado, esta situación constituye una causa de reconducción estratégica que permite corregir, adaptar y precisar lo necesario, a fin de dar cumplimiento al PDM en beneficio de la población.

17 Es importante señalar que la modificación de objetivos implica la adaptación de estrategias y líneas de acción, es decir, se deberá reconducir a los componentes estratégicos en su conjunto.

4. Demandas sociales debidamente fundamentadas. La dinámica social representa un factor de transformación de los componentes estratégicos, vinculados al objeto que motivó su formulación de origen (proyectos estratégicos del PDM y sus componentes, compromisos gubernamentales, obras de alto impacto y obra pública en proceso), puesto que la participación ciudadana posibilita a la población opinar sobre la ejecución del PDM y cambiar el rumbo de éste; la reconducción estratégica originada por esta causa deberá observar un proceso ordenado que lo sustente y legitime. (Consultar los procesos de participación ciudadana establecidos en el Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios).

5. Externalidades socio-territoriales. Fenómenos sociales de implicancia territorial (ampliaciones viales de alto impacto, conflictos por límites territoriales, construcción de obras de infraestructura, instalación de equipamiento regional, etcétera.) que por su naturaleza multisectorial y transversal provocan la modificación de los componentes estratégicos.

6. Fenómenos meteorológicos y geológicos. Los fenómenos naturales asociados a problemáticas meteorológicas o geológicas (inundaciones, sequias, sismos, erupciones volcánicas, entre otros.) impactan en forma directa en la implementación de los componentes estratégicos, por ende, cuando se tienen afectaciones considerables, producto de éstos, es necesario reconducirlos para dar atención inmediata a los sectores afectados.

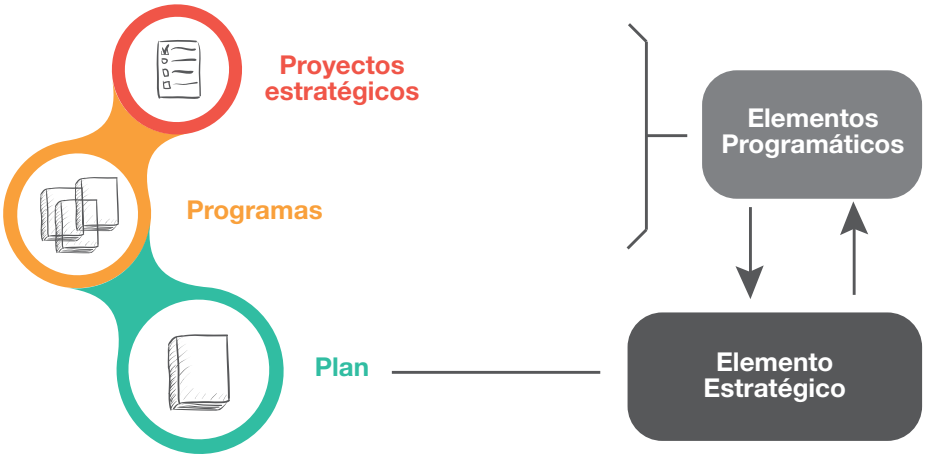
7. Fenómenos antropogénicos. Se refiere a los fenómenos provocados por el hombre, los denominados fenómenos antropogénicos (delincuencia, migración, actividades económicas, etcétera.) que son el resultado de acciones y procesos humanos que generan situaciones de riesgo fortuito, que representan potenciales afectaciones a la población, por tal causa se constituyen como argumento para la reconducción estratégica.

8. Emergencias sanitarias de alto impacto. Se constituyen como eventos extraordinarios que representan riesgos para la salud pública (epidemias, pandemias, exposición a agentes químicos, brotes infecciosos, etc.) y por ende son factor de transformación del entorno, a efecto de proteger a la población.

Identificación de los elementos a reconducir

El proceso de planeación se integra por elementos estratégicos y elementos programáticos, los primeros se encuentran en el PDM y conducen al proceso en etapas subsecuentes, se instituyen como los elementos base que permitirán derivar a los elementos programáticos contenidos en los programas y en los proyectos estratégicos (elementos que persiguen finalidades presupuestarias).

Esquema 113. Localización de los Elementos Estratégicos y Programáticos



Fuente: COPLADEM, 2021.

Los elementos estratégicos enmarcan esta modalidad de reconducción, como elementos base que interactúan con la etapa programática-presupuestal a fin de definir la materialización del PDM en obras y acciones concretas. De esta forma se pueden jerarquizar los elementos estratégicos por niveles de acuerdo con las características, campo de acción y nivel de implementación en:

Esquema 114. Elementos estratégicos por nivel

Fuente: COPLADEM, 2021.

Tomando en cuenta lo anterior, en el siguiente formato de identificación (No.1), se presentará la información clasificada jerárquicamente, colocando el tipo de elemento estratégico a reconducir, la descripción de este y el programa y/o proyecto presupuestario con el que se encuentra asociado.

Formato de identificación 1.
Identificación de los de elementos de la reconducción

Logo del Ayuntamiento/ Dependencia		Logo de la Dependencia Receptora
Municipio:		
Nombre del plan o programa:		
Elemento estratégico	**Descripción**	**Programa y/o proyecto presupuestario**
Objetivo/Estrategia / Línea de acción	En este apartado se enuncia el elemento estratégico a reconducir y/o actualizar.	Tomar en cuenta la clave y nombre del programa y/o proyecto presupuestario.

Elaboró	Autorizó (Titular del Área)
Nombre y Firma	Nombre y Firma

9.2 Propuesta de reconducción y actualización estratégica

Ésta es la sección central del Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica donde se deberán presentar las modificaciones a los elementos estratégicos del PDM. Es importante mencionar que la reconducción es exclusiva de las estrategias y líneas de acción (Formato Matriz No.2), en el caso de los objetivos se considera actualización, (Formato Matriz No.3). Es necesario aclarar que, si se realiza la actualización de un objetivo, por consecuencia se deberá realizar el mismo proceso con las estrategias y líneas de acción que se deriven de este. En ambos casos se integrarán los datos generales de identificación, localizados en el PDM.

El Dictamen de Actualización y Reconducción Estratégica también resulta aplicable para otras secciones del PDM en las que se establecen obras/acciones específicas, que derivado de alguna de las causas descritas en la sección de Antecedentes no podrán ejecutarse, defiendo al proceso como Actualización Temática, para la cual se deberá realizar la totalidad de las secciones establecidas en este apartado, situando en la propuesta de actualización la sección que será modificada.

En el caso de la reconducción, se deberá incluir el objetivo y/o la estrategia de procedencia del elemento a reconducir, con redacción original, propuesta de modificación, metas e indicadores y obras/acciones asociadas al elemento a reconducir y justificación. En el caso de la actualización, se deberá proponer una modificación/adaptación integral de los elementos derivados (estrategias y líneas de acción) vinculados con las metas e indicadores respectivos, así también con las obras/acciones que se ejecutarán producto de la actualización.

La Reconducción y Actualización Estratégica refiere solamente a las modificaciones de los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción, para el caso de metas e indicadores se deberá realizar una reconducción y actualización programática-presupuestal.

Formato Matriz 2.
Dictamen de Reconducción Estratégica

Logo del Ayuntamiento/ Dependencia					Logo de la Dependencia Receptora
Datos de identificador					
Municipio:					
Nombre del plan o programa:					
Pilar Temático:			Dependencia Ejecutora:		
Tema:			Subtema:		
Programa y/o proyecto presupuestario:			Proyecto estratégico de alto impacto:		
Propuesta de reconducción					
Objetivo y/o Estrategia	Elemento estratégico a reconducir	Redacción original	Redacción Propuesta	Metas/ Indicadores[18]	Obra/Acción
Identificar Objetivo o Estrategia de procedencia del elemento a reconducir	Estrategia o Línea de Acción a reconducir	Describir el elemento estratégico tal como se encuentre antes de la reconducción	Describir la modificación del elemento estratégico a reconducir	En su caso, identificar las metas y/o indicadores asociados al elemento a reconducir	En su caso, identificar las obras/acciones asociadas al elemento a reconducir
Justificación:					

Elaboró	Autorizó (Titular del Área)	Vo. Bo. (UIPPE)
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

18 Se deberá incorporar la ficha técnica completa del indicador en el apartado de anexos.

Formato Matriz 3.
Dictamen de Actualización Estratégica

Logo del Ayuntamiento/ Dependencia					Logo de la Dependencia Receptora
Datos de identificador					
Municipio:					
Nombre del plan o programa:					
Pilar Temático:			Dependencia Ejecutora:		
Tema:			Subtema:		
Programa y/o proyecto presupuestario:			Proyecto estratégico de alto impacto:		
Propuesta de actualización					
Redacción original de objetivo	Redacción Propuesta	Estrategias propuestas	Líneas de acción propuestas	Metas/ Indicadores[19]	Obra/Acción
Describir del Objetivo que se pretende actualizar	Describir la modificación del objetivo a actualizar	Describir las estrategias que derivan del objetivo	Describir las líneas de acción que derivan de las estrategias	En su caso, identificar las metas y/o indicadores asociados al elemento a reconducir	En su caso, identificar las obras/acciones asociadas al elemento a reconducir
Justificación:					

Elaboró	Autorizó (Titular del Área)	Vo. Bo. (UIPPE)
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

19 Se deberá incorporar la ficha técnica completa del indicador en el apartado de anexos.

III. Análisis de viabilidad

Refiere un proceso técnico en el que deberá ser sustentado a través de un análisis de viabilidad, realizado con la metodología bajo la que se formuló el PDM (Análisis FODA, Metodología de Marco Lógico, GpR, entre otros.). Este análisis representa la justificación para realizar la reconducción estratégica, aportando los fundamentos técnicos que reafirmen los beneficios, áreas de oportunidad, fortalezas, desarrollo de potencialidades de esta herramienta de planeación correctiva.

IV. Anexos

Incorpora documentos complementarios para fortalecer la reconducción estratégica e incrementen su viabilidad. El conjunto de ello será el expediente que representa el soporte técnico y metodológico que, en su caso, motivará la aprobación de este mecanismo de planeación correctiva. Ejemplo:

- Evaluación del PDM de la que derivó el Dictamen de Reconducción y Actualización Estratégica.
- Fichas técnicas de los nuevos indicadores que mediarán los elementos estratégicos propuestos.
- Actas certificadas que sustenten las demandas sociales cuando la reconducción estratégica fue realizada por este motivo.

10. CONSULTA CIUDADANA

Como se ha dicho, el proceso de planeación municipal requiere, además de herramientas conceptuales y técnicas, propuestas metodológicas que permitan la incorporación y fomento de la participación ciudadana, misma que garantiza la inclusión y coherencia de los problemas, preocupaciones, así como las prioridades sociales en la agenda municipal.

Para llevar a cabo el proceso de participación ciudadana se puede considerar lo siguiente: En consonancia con la normatividad vigente, es pertinente lograr el acercamiento con los diferentes grupos sociales y sectores del municipio. A continuación, se ofrece una serie de alternativas que, según el contexto del municipio, así como sus recursos materiales, económicos y humanos, pueden implementarse en el corto y largo plazo.

Esquema 115. Diseño y aplicación de consultas ciudadanas

Grupos Focales

Objetivo: conocer y analizar -de manera cualitativa- las experiencias, opiniones, así como el conocimiento que las personas tienen en un contexto y tiempo determinado.

¿Cómo se puede implementar?
Considerando que esta técnica privilegia la interacción y el diálogo, es necesario que se cumplan determinadas fases para su aplicación óptima.

Ventaja: Extraen datos cualitativos del producto, servicio, temática y problemática sujeto a discusión, lo que a su vez permite la generación de evidencias para tomar decisiones.

Desventaja: Por la naturaleza de los temas a tratar, las y los participantes pueden sentirse observados e incómodos, lo que puede limitar sus intervenciones o cambiar sus opiniones verdaderas en función de lo que escuchen de las y los demás.

Ejemplo y herramienta para aplicación:
La técnica de grupos focales
Investigación en Educación Médica

Encuestas Municipales

Objetivo: recopilar información o datos sociodemográficos, así como experiencias o puntos de vista de las personas sobre diferentes temas.

¿Cómo se puede implementar?
Se distinguen 5 fases del proceso de implementación de encuestas, es preciso que seas cuidadoso/a durante cada una de ellas a fin de garantizar la fiabilidad y representatividad de los datos.

Ventaja: Sus resultados se obtienen en periodos relativamente cortos, especialmente cuando se apoya de herramientas online para su aplicación.

Desventaja: Aunque suele haber buena respuesta a estos ejercicios, es necesario que el equipo de trabajo realice una amplia difusión a la encuesta, pues en ocasiones la población puede desconocer su existencia y objetivos.

Ejemplo y herramienta para aplicación:
Diseño metodológico de la Encuesta Nacional sobre Violencia contra las Mujeres en México

Panel Método Delphi

Objetivo: obtener la retroalimentación de las y los participantes, lo que contribuye a una toma de decisiones informada, coherente, objetiva y eficiente

¿Cómo se puede implementar?
Es frecuente que se desarrollen 4 fases o más según el área de aplicación. Para el caso de la Administración Pública Municipal, se ha realizado una adaptación que contempla la ejecución de 9 fases.

Ventaja: Las decisiones basadas en evidencia tienen grandes probabilidades de ser eficientes, por ende, es necesario que las y los participantes seleccionados tengan amplia experiencia en los temas a discutir.

Desventaja: Suele considerarse como costoso, debido al proceso de planeación del ejercicio, el contacto de las y los participantes, así como los recursos materiales que puedan emplearse.

Ejemplo y herramienta para aplicación:
El método Delphi aplicado al diseño de un modelo de financiación de transporte urbano

Foro Método Compass

Objetivo:. Incorporar a la formulación de estrategias, programas, proyectos y otros documentos especializados en planeación la perspectiva ciudadana desde sus experiencias y subjetividades.

¿Cómo se puede implementar?
El método Compass se ha popularizado en el ámbito público, debido a que permite valorar las ventajas y/o desventajas de la aplicación de una política, programa o proyecto. Sus fases y generalidades son 5.

Ventaja:. Es interactivo, el foro pretende ejercer un diálogo entre autoridades, experto/as en diferentes temas y la ciudadanía lo que motiva a una toma de decisiones consensuada.
Desventaja: En ocasiones no se capta el interés de las personas ya sea como ponentes o asistentes.
Ejemplo y herramienta para aplicación:
Metodología de Foros de Consulta, Centro de Estudios Sociales y de opinión pública; LXIV Legislatura, Oaxaca, México.

Fuente: COPLADEM,2021.

10.1 Grupos Focales

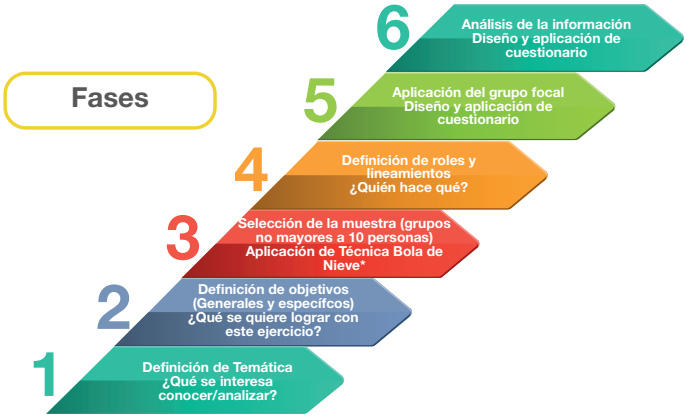
¿Cuál es su objetivo?

Si bien son múltiples las herramientas y estrategias de consulta, existen algunas que, por sus características, favorecen la recolección, análisis e incorporación de información al proceso de planeación municipal, tal es el caso de los grupos focales. Esta técnica tiene como como objetivo conocer y analizar -de manera cualitativa- las experiencias, opiniones, así como el conocimiento que las personas tienen en un contexto y tiempo determinado.

¿Cómo puede implementarse?

Esta herramienta es particularmente útil para comprender por qué las y los participantes piensan, actúan, proponen y opinan de la manera en la que lo hacen en determinados contextos socioculturales. Por su carácter constructivo-interpretativo, permite comparar posturas, lo que ayuda a los diseñadores de programas, autoridades municipales y responsables de planeación a generar nuevas perspectivas sobre determinados hechos o profundizar en los ya existentes. Considerando que esta técnica privilegia la interacción y el diálogo, es necesario que se cumplan determinadas fases para su aplicación óptima.

Esquema 116. Proceso de implementación de grupos focales



*Es una técnica de muestreo no probabilística en la que los individuos seleccionados para ser estudiados reclutan a nuevos participantes entre sus conocidos. Existen dos tipos de muestreo: 1. Muestreo lineal: Cada individuo participante debe recomendar a otro individuo, de forma que la muestra crece a un ritmo lineal.2. Muestreo exponencial: Cada individuo debe invitar a participar a dos o más individuos. De esta forma, cuanta más gente participa en el estudio, más gente se añade al mismo. (Ochoa, 2015).

Fuente: COPLADEM, 2021, con base en (Prieto & March, 2002).

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este método?

- Extraen datos cualitativos del producto, servicio, temática y problemática sujeto a discusión, lo que a su vez permite la generación de evidencias para tomar decisiones.
- Permite tener información en un periodo considerablemente corto de tiempo a diferencia de los datos cuantitativos que requieren una muestra más elaborada y mayor tiempo para recolectar información.
- Es capaz de analizar el impacto que tiene un producto, situación, problema o servicio en las personas; es decir, es posible identificar los sentimientos, ideas, opiniones o sugerencias de las y los participantes a partir de sus intervenciones, expresiones verbales y corporales.
- Pueden ser utilizados para mejorar/optimizar la gestión de los procesos y prestaciones de servicio que hace el ayuntamiento, toda vez que escuchan directamente a sus beneficiarios, los ciudadanos (a una muestra de ellos).

Por el contrario, las desventajas son las siguientes:

- Los resultados dependen en gran medida de la preparación del moderador y su imparcialidad, por ello es necesario que se integre un equipo multidisciplinario que se encargue de la actividad, puedes hacer invitaciones a investigadores/as o expertos/as en la materia y solicitar su participación como moderador/a y/o secretario/a.
- Puede ser difícil analizar los datos y compararlos entre subgrupos, es por ello, que debes considerar la elaboración de etiquetas, es decir, categorías (temas) que pretendes analizar, para poder clasificar y comparar las respuestas de las y los participantes.
- Las opiniones de personas extrovertidas pueden ser entendidas incorrectamente desde un punto de vista común o considerarse impositivas, por lo cual, el/la moderador/a debe buscar el equilibrio de la sesión motivando al equipo a participar de una forma ordenada y de ser posible con un límite de tiempo por intervención.
- Por la naturaleza de los temas a tratar, las y los participantes pueden sentirse observados e incómodos, lo que puede limitar sus intervenciones o cambiar sus opiniones verdaderas en función de lo que escuchen de las y los demás. Es por esto que quienes coordinan este tipo de ejercicios deben anticipar que se trata de una actividad que busca conocer sus puntos de vista, que no existen respuestas correctas o incorrectas y que su voz es de suma importancia para fortalecer el trabajo entre el gobierno municipal y la ciudadanía.

10.2 Encuestas Municipales

Las encuestas son ejercicios metodológicos empleados en diferentes áreas de la vida pública (toma de decisiones) y privada (lanzamiento de productos, por ejemplo). Se caracteriza por emplear un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales, plantea objetivos, recoge información y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo amplio.

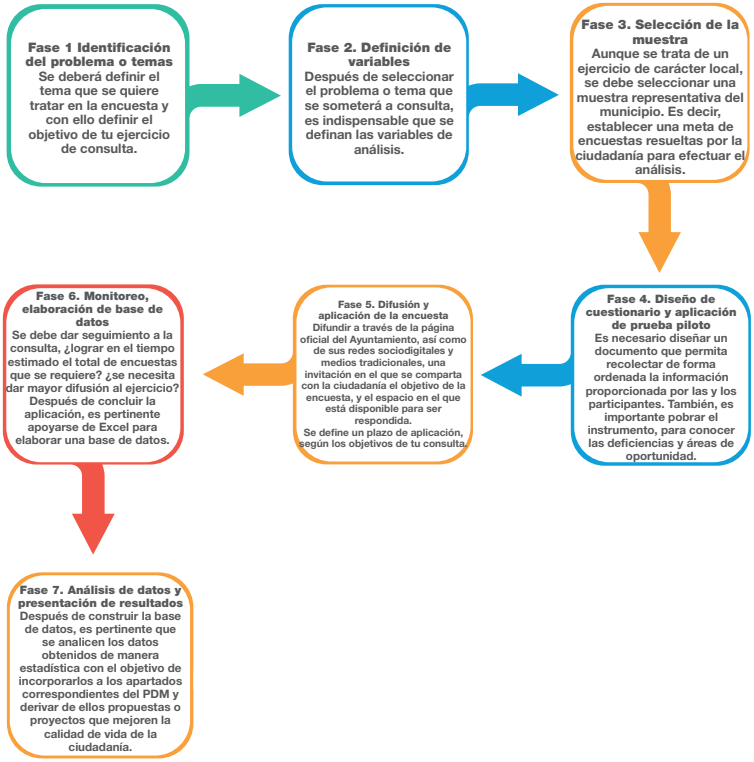
¿Cuál es su objetivo?

Las encuestas son un método de investigación cuyo objetivo es recopilar información o datos sociodemográficos, así como experiencias o puntos de vista de las personas sobre diferentes temas. Por sus características e instrumentos empleados, se ha convertido en el procedimiento de investigación más importante -y más usado- en diferentes áreas de las ciencias sociales, del mismo modo, ha sido adoptado por los gobiernos y tomadores de decisiones para identificar problemas, opiniones de las personas sobre determinados contextos, así como satisfacción o insatisfacción por productos.

¿Cómo puede implementarse?

Tradicionalmente pueden distinguirse 5 fases del proceso de implementación de encuestas, es preciso que seas cuidadoso/a durante cada una de ellas a fin de garantizar la fiabilidad y representatividad de los datos.

Esquema 117. Proceso de implementación de encuestas



Fuente: COPLADEM, 2021.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este método?

Como todos los ejercicios de consulta aquí descritos, existen ventajas y desventajas en su proceso de implementación.

Ventajas

- Suelen ser económicos, en comparación con otros ejercicios que demandan recursos humanos y materiales, la encuesta suele apoyarse de herramientas -a veces digitales- que, según el contexto, son económicas y de amplio alcance.
- Son prácticas y flexibles, el formato de los cuestionarios puede ser tan específico como se desee, el diseñador del instrumento puede optar por diferentes formatos de preguntas, ya sea abiertas o de opción múltiple en apego a las características socioeconómicas de la población objetivo.
- Sus resultados se obtienen en periodos relativamente cortos, especialmente cuando se apoya de herramientas online para su aplicación.
- Aunque requieren de un equipo multidisciplinario, no es necesario que sean especialistas en determinados temas. (Lo que sí es indispensable es que al menos una persona tenga conocimientos de estadística básica para apoyar en el procesamiento de datos, análisis y presentación de resultados).
- Son ejercicios que logran una amplia participación de la población, toda vez que garantizan el anonimato, mismo que favorece el sentimiento de tranquilidad y comodidad a las y los informantes.
- Permite comparar el estado de las cosas, cuando se implementa un ejercicio de esta naturaleza de manera periódica, es posible generar registros, que, con el paso del tiempo, posibiliten análisis comparativos del tema/problema de interés.

Desventajas

- Aunque suele haber buena respuesta a estos ejercicios, es necesario que el equipo de trabajo realice una amplia difusión a la encuesta, pues en ocasiones la población puede desconocer su existencia y objetivos.
- Falta de cobertura, si bien al inicio del proceso se plantea necesario determinar una muestra, a veces las características territoriales, de alfabetización y acceso a servicios de la ciudadanía puede limitar la implementación de la encuesta, haciendo que “solo unos cuantos” pueda responderla. Por qué hacer en caso de que el instrumento no pueda llegar a determinadas personas o comunidades.

10.3 Panel de Expertos, Método DELPHI

Esta modalidad consiste en la en un trabajo sistemático y cualitativo, en el que, de manera anónima[20], un grupo de expertos dan su opinión sobre determinados temas y/o problemáticas. Su origen se remonta a 1951, año en el que la Research and Development Corporación (Rand Corporation, en inglés), se propuso investigar el futuro del arsenal norteamericano, por lo que convocó a 7 expertos para que dieran su opinión al respecto (García & Suárez, 2013).

¿Cuál es su objetivo?

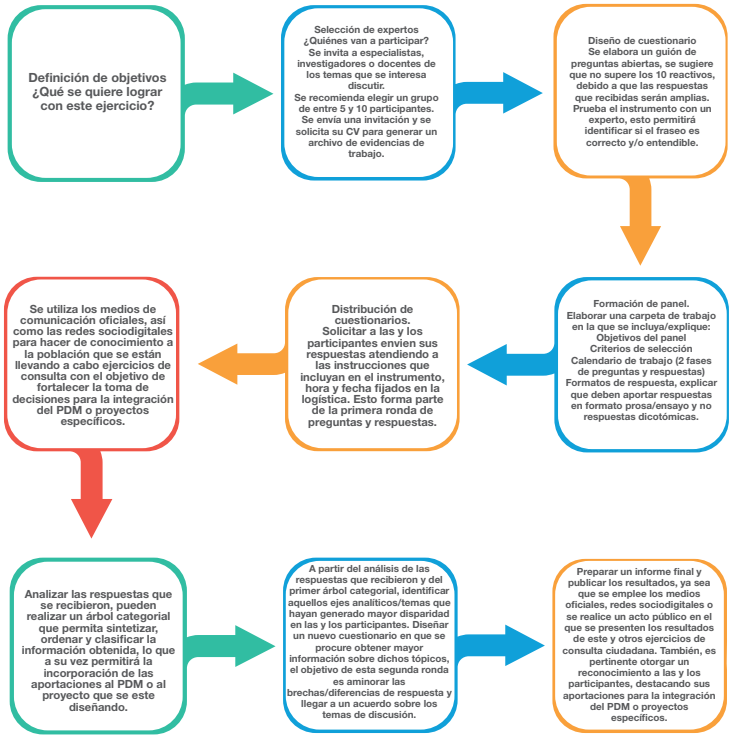
Uno de los objetivos de este ejercicio es obtener la retroalimentación de las y los participantes, lo que contribuye a una toma de decisiones informada, coherente, objetiva y eficiente (Valdés, 1999; Moráguez, 2001). El cuestionario debe apegarse a los lineamientos, objetivos, áreas prioritarias, ejes temáticos e indicadores seleccionados por las y los responsables del diseño del instrumento.

¿Cómo puede implementarse?

Tradicionalmente el método consta de 10-12, sin embargo, han existido adaptaciones que simplifican y dinamizan esta actividad. Por lo anterior, es cada vez más frecuente que se desarrollen 4 fases o más según el área de aplicación. Para el caso de la Administración Pública Municipal, se ha realizado una adaptación que contempla la ejecución de 9 fases, como se explica a continuación.

20 También existe una variante denominada "Delphi Modificado", que contempla para su ejercicio un encuentro cara a cara del grupo de participantes seleccionados, aunque es posible llevar a cabo la metodología con esta característica, se sugiere no contradecir los criterios básicos de este método, toda vez que al hacerlo se estaría desvirtuando uno de los principios del Delphi (véase: García & Suárez, 2013).

Esquema 118. Proceso de implementación panel de expertos



Fuente: COPLADEM, 2021.

Los árboles categoriales o sistemas categoriales son el conjunto de categorías y sus relaciones con los objetivos/temas del panel, su propósito es guiar el análisis de la recolección y análisis de datos (Vélez & Galeano, 2000; Galeano, 2004). Si bien existen programas especializados en investigación cualitativa como el Atlas. Ti, que permiten una rápida elaboración de árboles categoriales, se puede realizar este ejercicio apoyado de los recursos de Excel y Word, así como de sistemas y páginas gratuitas (especializadas en el diseño de mapas y árboles conceptuales). Es muy importante que además de este ejercicio, se contemple un proceso de análisis estadístico en el que se procese las respuestas de las y los participantes empleando las medidas de tendencia central y de

dispersión: media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. Habitualmente (si las desviaciones típicas no son excesivas) se utiliza la media.

Para esta fase es necesario que compartas con todo el grupo (recuerda de manera anónima), las respuestas de sus pares, con el objetivo de hacer de conocimiento los diferentes puntos de vista y avanzar en el consenso de los mismos. También, se puede optar por remitir a las y los participantes, solo un informe general de las respuestas del grupo, en el que describas las medidas de tendencia central obtenidas, esto apoyará las respuestas subsecuentes del/la participante, reforzando su respuesta o modificándola.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este método?

Es importante que antes de decidir implementar este método se pregunte si se cuenta con los recursos económicos, humanos, técnicos y materiales para su aplicación, ya que de esto dependerá el correcto ejercicio de recolección de información. También, es pertinente apoyar la decisión en la siguiente lista de ventajas y desventajas de aplicación del este método.

Ventajas

- Permite realizar un análisis de puntos de vista heterogéneos y objetivos sobre los problemas que afectan al municipio.
- Las decisiones basadas en evidencia tienen grandes probabilidades de ser eficientes, por ende, es necesario que las y los participantes seleccionados tengan amplia experiencia en los temas a discutir.
- Permite la diversificación de puntos de vista y un posterior acuerdo (priorización de problemas/temas.
- El anonimato de las y los participantes evita conflictos durante el ejercicio o imposición de puntos de vista.
- Da libertad a las y los participantes para definir problemáticas y alternativas de solución fundamentadas en evidencia, experiencia y marcos teóricos-conceptuales especializados.
- Abre espacios al trabajo colaborativo gobierno-academia, ejercicio muchas veces inexistente o limitado.
- Permite el diálogo remoto, toda vez que no necesita de una participación presencial para poder llevarse a cabo.

- El consenso logrado presenta alto grado de confiabilidad.
- Fomenta la formulación de criterios y toma de decisiones objetivos, debido a que el ejercicio, participan académicos y profesionistas expertos en los temas a tratar
- Garantiza libertad de opiniones y evita la confrontación o la defensa de posturas sociales o políticas respecto al tema

Como en todo, el método Delphi tiene desventajas, entre las que se encuentran:

- Aun con las adaptaciones realizadas al método original, resulta un proceso largo para las y los diseñadores como para las y los participantes, por lo que en ocasiones las respuestas o disposición para concluir la actividad no es la óptima.
- Suele considerarse como costoso, debido al proceso de planeación del ejercicio, el contacto de las y los participantes, así como los recursos materiales que puedan emplearse.
- Aunque se trata de un ejercicio cualitativo, requiere del conocimiento de estadística básica para el análisis de respuestas.

Ejemplos y herramientas para su aplicación

La importancia de este método es que permite alcanzar una conclusión basada en las diferentes opiniones de los participantes. De esta forma, las opiniones menos sólidas o más extremas se van descartando conforme avanza la actividad. Como se puede observar, se trata de un proceso largo, por lo que, como se mencionó anteriormente, algunas de las personas involucradas podrían declinar en su participación, lo que afectará directamente el correcto recogimiento de información y, por ende, la toma de decisiones basadas en evidencia.

10.4 Foro de Consulta Ciudadana

Como se ha revisado a lo largo de este documento, el Desarrollo Sostenible es, en sí mismo, un marco idóneo para orientar las estrategias, programas, proyectos y políticas sociales, educativas, económicas y de participación efectiva. Por lo anterior, es pertinente que, como servidora o servidor público, de la mano con el resto de la administración municipal, diseñen ejercicios efectivos, objetivos y transparentes para involucrar a la ciudadanía en el proceso de planeación municipal. Dicha participación debe ser sistemática e incluyente, por lo que las consultas ciudadanas a partir del método Compass resultan de gran utilidad, toda vez que se trata de sesiones grupales en las que las y los participantes argumentan, debaten o construyen sus ideas a partir del análisis, diálogo, ejercicios creativos y de autocrítica guiados por un/a líder o coordinador/a de mesa (Miklos, 2002).

Dicho lo anterior, aunque son diferentes las modalidades de trabajo que pueden diseñarse a partir del uso de esta metodología, el Foro de Consulta resulta ideal para recopilar los puntos de vista y alternativas de solución de diferentes sectores de la población. Esta herramienta consiste en la formulación gradual e interactiva de propuestas específicas para la resolución de problemáticas que inhiben el desarrollo municipal.

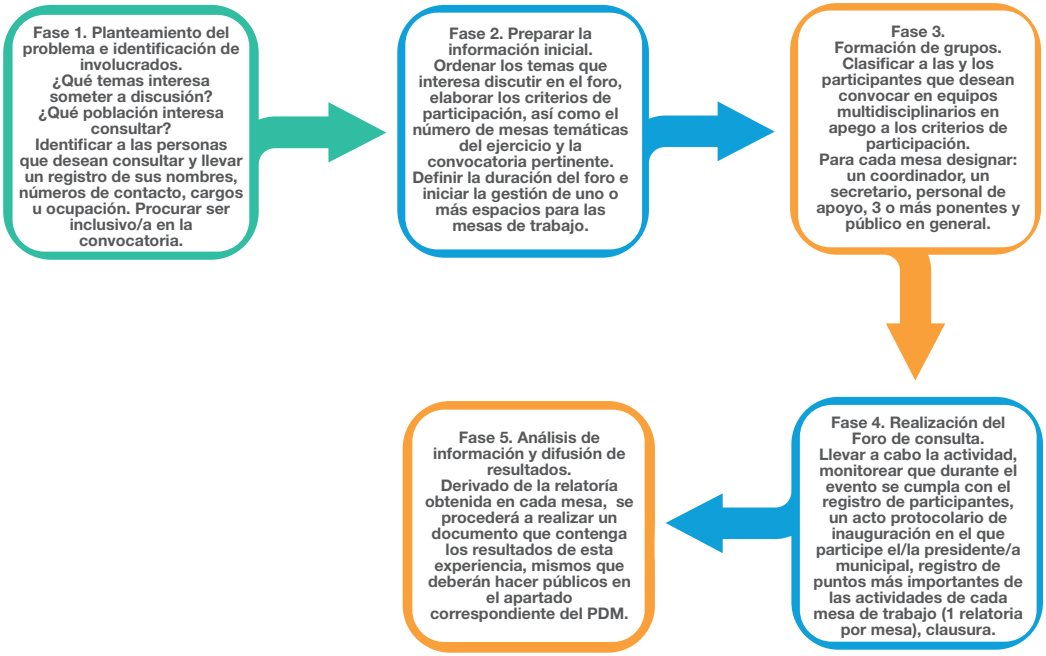
¿Cuál es su objetivo?

En esencia tiene dos objetivos principales, el primero, es que pretende incorporar a la formulación de estrategias, programas, proyectos y otros documentos especializados en planeación (como lo es el PDM) la perspectiva ciudadana desde sus experiencias y subjetividades. El segundo, reside en garantizar a los diferentes sectores de la población su acceso a la información, la participación y su visibilización en la toma de decisiones. Se trata de un proceso de intercambio de información gobierno-sociedad, cuyo propósito final será tomar decisiones a partir de la diversidad, la inclusión y la priorización social.

¿Cómo puede implementarse?

Los foros de consulta se plantean desde una óptica cualitativa, toda vez que su diseño considera la selección de una muestra intencional no probabilística[21], aunque existen diferentes estrategias/fases para implementarlos, el método Compass se ha popularizado en el ámbito público, debido a que permite valorar las ventajas y/o desventajas de la aplicación de una política, programa o proyecto. Sus fases y generalidades pueden leerse en el siguiente esquema.

Esquema 119. Guía para la integración de diagnósticos temáticos del PDM



Fuente: COPLADEM, 2021.

21 Se trata de un muestreo discrecional que no tiene el objetivo de generalizar las percepciones recabadas, sino que privilegia los aspectos cualitativos de las intervenciones, para en adelante analizarlas y de ser conveniente incorporarlas a los documentos de planeación correspondiente.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este método?

Ventajas

- Es inclusivo, no se limita a la convocatoria de personas que son expertas en las temáticas a tratar, sino que, permite que la ciudadanía, ya sea de forma particular o mediante colectivos, exprese sus puntos de vista, así como propuestas de solución ante determinados problemas.
- Es interactivo, el foro pretende ejercer un diálogo entre autoridades, experto/as en diferentes temas y la ciudadanía lo que motiva a una toma de decisiones consensuada.

Desventajas

- La participación depende en gran medida de las herramientas de difusión del ejercicio, en ocasiones no se capta el interés de las personas ya sea como ponentes o asistentes.
- Suelen ser ejercicios prolongados por lo que, en ocasiones las y los asistentes se marchan antes de que se concluyan las actividades.

Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3

Siglas

- BANOBRAS — Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
- BID — Banco Interamericano de Desarrollo
- BM — Banco Mundial
- CAEM — Comisión del Agua del Estado de México
- CAF — Banco de Desarrollo de América Latina
- CCVC — Contaminantes Climáticos de Vida Corta
- CEPAL — Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CIDE — Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
- CONAGO — Conferencia Nacional de Gobernadores
- CONAGUA — Comisión Nacional del Agua
- CONEVAL — Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
- COPLADEM — Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México
- COPLADEMUN — Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal
- CPEUM — Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- DIFEM — Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México
- EDOMÉX — Estado de México
- FAEBN — Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
- FAETA — Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos
- FAIS — Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social
- FAM — Fondo de Aportaciones Múltiples
- FASP — Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y de Distrito Federal
- FASSA — Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud
- FEFOM — Fondo Estatal de Fortalecimiento Municipal
- FISMDF — Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal
- FORTAMUN — Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal
- FORTAMUNDF — Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones del Distrito Federal
- GEI — Gases de Efecto Invernadero
- GpR — Gestión basada en Resultados
- IDH — Índice de Desarrollo Humano
- IGECEM — Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México
- IHAEM — Instituto Hacendario del Estado de México
- IMIEM — Instituto Materno Infantil del Estado de México
- IMSS — Instituto Mexicano del Seguro Social
- ISEM — Instituto de Salud del Estado de México
- ISSEMyM — Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios
- ISSSTE — Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

• INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
• IPP	Modelo de Inferencia de Prioridades de Política
• LGDNNA	Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes
• LNPP-CIDE	Laboratorio Nacional de Políticas Públicas del CIDE
• LPEMyM	Ley de Planeación del Estado de México y Municipios
• MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
• MML	Metodología del Marco Lógico
• ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
• ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
• ONU	Organización de las Naciones Unidas
• OSI	Órgano de Seguimiento e Instrumentación
• PbR	Presupuesto basado en Resultados
• PbRM	Presupuesto basado en Resultados Municipal
• PEA	Población Económicamente Activa
• PEMEX	Petróleos Mexicanos
• PDEM 2017-2023	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017 -2023
• PDM	Plan de Desarrollo Municipal
• PND 2019-2024	Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024
• PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
• POA	Programa Operativo Anual
• POETEM	Programa de Ordenamiento Ecológico del Territorio del Estado de México
• PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
• RFP	Recaudación Federal Participable
• RIGs	Relaciones intergubernamentales
• RSDS	Red para el Desarrollo Sostenible
• SEIIVCOM	Sistema Estatal de Información de Infraestructura Vial y de Comunicaciones
• SIMED EDOMÉX	Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo
• SIPINNA	Sistema Nacional de Proyección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes
• SNPD	Sistema Nacional de Planeación Democrática
• SPDDEMyM	Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios
• SPP	Sistema de Planeación y Presupuesto
• TDA	Tasa de Desempleo Abierto
• UIPPES	Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación
• UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
• UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Bibliografía

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2021). Gobierno de México. https://www.gob.mx/agenda2030

Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Resolución 70/1 “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Disponible en: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

Asamblea General de las Naciones Unidas. (2018). Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en:
https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf

Asociación Internacional de Ciudades Educadoras. (2021). Obtenido de
Red Mexicana de Ciudades Educadoras (REMCE):
https://www.edcities.org/remce/

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (s/f). La Dimensión Local de la Agenda de 2030. Disponible en: https://www.uclg.org/sites/default/files/sp_motion_sdgs_0.pdf

Comisión de Derechos Humanos del Estado de México. (2021). CODHEM con las MUJERES. Disponible en: https://www.codhem.org.mx/localuser/codhem.org/htm/dmddhh.asp

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2018). Guía Metodológica, planificación para la implementación de la Agenda 2030 e América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43963/S1800556_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (11 de junio de 2020). Los pueblos indígenas de América Latina – Abya Yala y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: tensiones y desafíos desde una perspectiva territorial. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45664

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/guia_herramientas_municipales_demuca.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible. Obtenido de https://www.cepal.org/es/publicaciones/42404-aporte-comercio-justo-al-desarrollo-sostenible

Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030. (2021). Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO). https://www.conago.org.mx/comisiones/cumplimiento-agenda-2030

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. (2018). Dictamen de la División Regional. Obtenido de http://copladem.edomex.gob.mx/regiones_y_municipios Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. (2018). COPLADEM. Obtenido de http://copladem.edomex.gb.mx/regionales

Consejo Nacional de Evaluacion de la Politica de Desarrollo Social . (2020). Estadísticas de pobreza en el Estado de México. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/EstadodeMexico/Paginas/principal.aspx

Data México. (2020). Acerca del Estado de México. Obtenido de https://datamexico.org/es/profile/geo/mexico-em

Diario Oficial de la Federación. (26/01/2021). Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos de Aportaciones para la Infraestructura Social. Ciudad de México.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (s.f.). La Agenda de la infancia y la adolescencia 2019-2024. Obtenido de https://www.unicef.org/mexico//media/306/file/agenda%20de%20la%20infancia%20y%20la%20adolescencia%202019-2021.pdf

Gaceta de Gobierno. (01/03/2010). Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados PbR. Gobierno del Estado de México.

Gaceta de Gobierno. (13/09/2017). Decreto Número 57.- Ley de Gobierno Digital del Estado de México y Municipios. Gobierno del Estado de México.

Gaceta de Gobierno. (21/12/2001). Decreto Número 44.- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Gobierno del Estado de México. https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacionedomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig087.pdf

Gaceta de Gobierno. (30/05/2017). Decreto Número 207.- por el que se expide la Ley Del Sistema Anticorrupción del Estado De México y Municipios, la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios, la Ley Orgánica del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de México y se reforman diversas disposiciones del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, de La Ley de la Fiscalía General de Justicia del Estado de México, de la Ley de Fiscalización Superior del Estado de México, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México y del Código Penal del Estado de México. Tomo CCIII, No. 97. Gobierno del Estado de México.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (05 de febrero de 1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_280521.pdf

Gobierno de México. (2018). Ley de Planeación. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación.

Gobierno de México. (s.f.). Sistema de Información Cultural. Obtenido de https://sic.gob.mx/lista_recursos.php?estado_id=15

Gobierno del Estado de México. (2001). Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Obtenido de https://legislacion.edomex.gob.mx/node/869#:~:text=Objeto%3A%20Establecer%20las%20normas%20del,de%20Desarrollo%20del%20Estado%20de
Gobierno del Estado de México. (2017). Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Toluca, Estado de México: Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”.

Gobierno del Estado de México. (2018). Plan de Desarrollo del Estado de México. Obtenido de https://edomex.gob.mx/sites/edomex.gob.mx/files/files/PDEM20172023.pdf

Gobierno del Estado de México. (2021). Código Financiero del Estado de México y Municipios. Toluca, Estado de México: Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”.

Gobierno del Estado de México. (2021). Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Toluca, Estado de México: Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”.

Gobierno del Estado de México. (28 de noviembre de 2014). Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México. Obtenido de https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig089.pdf

Gobierno del Estado de México. (marzo de 2021). Categoría de la Áreas Naturales Protegidas. Obtenido de https://cepanaf.edomex.gob.mx/categoria_areas_naturales_protegidas

Gobierno del Estado de México. (s.f.). Sistema de Actualización del Nomenclátor de Localidades del Estado de México. Obtenido de https://nomenclatordelocalidades.edomex.gob.mx/nomenclator/

Gobierno del Estado de México. (s.f.). Turismo. Obtenido de Secretaría de Cultura y Turismo: https://turismo.edomex.gob.mx/

IMCO. (10 de noviembre de 2020). Valle de méxico y monterrey: las únicas ciudades con alto nivel de competitividad en el icu 2020. Obtenido de https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-urbana-2020/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Censo de Población y Vivienda 2020. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html#Microdatos
Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/
Martínez G. (1992). La Administración estatal y municipal de México, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

MXCity. (2018). Espiga Ciudad de México, un huerto urbano y comedor comunitario en Ciudad Deportiva. Obtenido de: https://mxcity.mx/2018/06/espiga-ciudad-de-mexico-es-el-nuevo-huerto-urbano-y-comedor-comunitario-en-ciudad-deportiva/

Oficina de la Presidencia de la República (OPR). (2020). La Agenda 2030 y el desarrollo municipal sostenible, Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030. Ciudad de México: Uli Stehlik | Mexikuli Design. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu_a_Planes_Municipales_Sostenibles_VF.pdf

ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015. UNDP. Recuperado el 21 de junio de 2021.

ONU. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/

ONU-Hábitat. (30 de julio de 2021). Programa de las Naciones Unidad para los Asentamientos Humanos. Obtenido de https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-human-settlements-programme/

ONU-HABITAT. (2019). La vivienda en el centro de los ODS en México. Obtenido de https://onuhabitat.org.mx/index.php/la-vivienda-en-el-centro-de-los-ods-en-mexico
ONU para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). Liderar el ODS 4 - Educación 2030. Obtenido de https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030

ONU. (s.f.). El papel del deporte en la consecución de losObjetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecucion-de-losobjetivos-de-desarrollo-sostenible

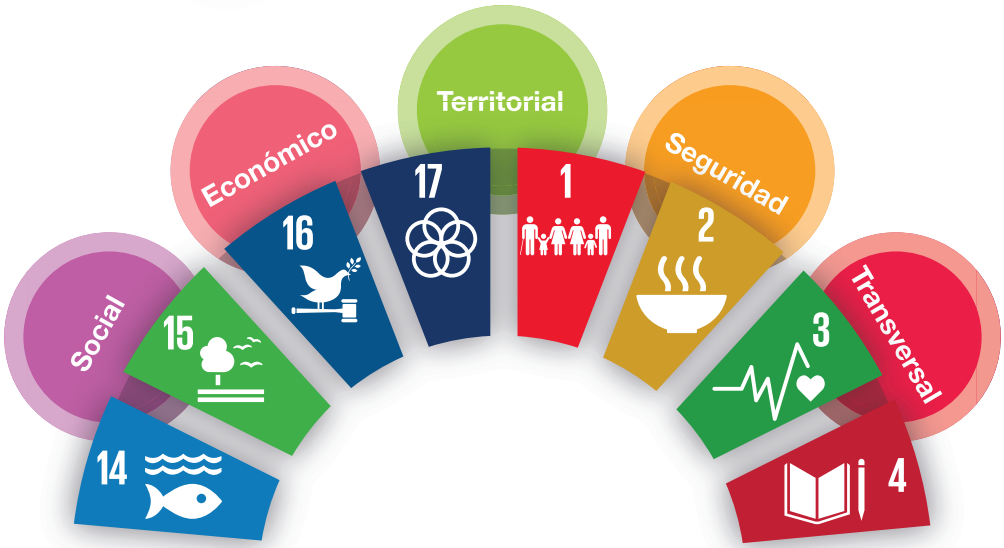
ONU. (s.f.). Desarrollo Humano. Obtenido de https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/desarrollo-humano.html
Organización Internacional para las Migraciones. (2018). La migración en la Agenda 2030. Obtenido de https://www.refworld.org.es/pdfid/5bbf92c94.pdf

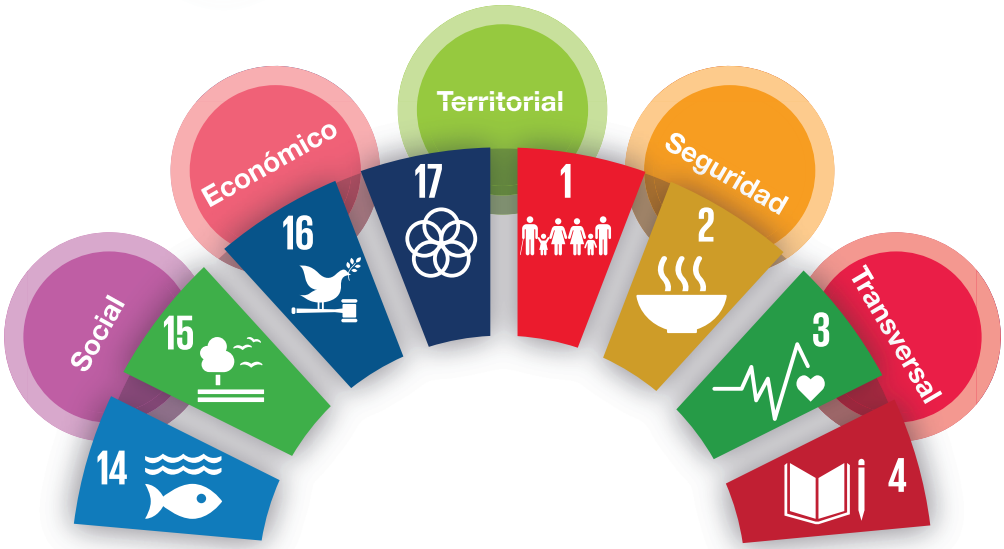
P. Henrici “La futurologíe perché e come”, 1977, citado en Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica, CEPAL (2006).

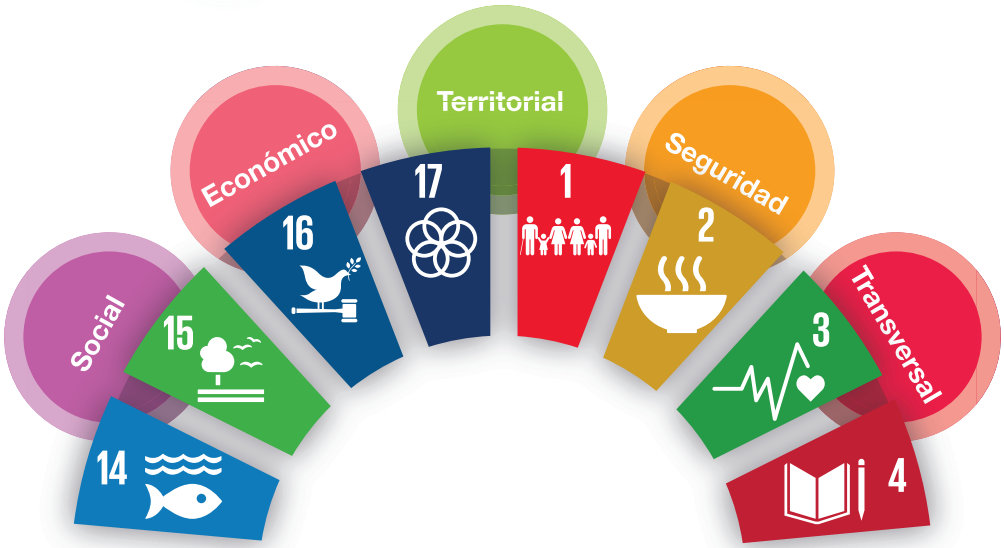
Parlamento Europeo. (2015). Economía circular: definición, importancia y beneficios. Obtenido de https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). Desarrollo Humano. Obtenido de https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/desarrollo-humano.html

Riopérez, I. (2015). BONOS DE IMPACTO SOCIAL: Análisis sobre el verdadero impacto en la sociedad. Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4490/TFG001258.pdf?sequence=1&isAllowed=y


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4


Social
Económico
Territorial
Seguridad
Transversal
14
15
16
17
1
2
3
4

EDOMÉX

DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX

DECISIONES FIRMES,
RESULTADOS FUERTES.