Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Gestión e Innovación Pública

“Manual para elaborar un Plan Municipal para el Desarrollo Sostenible”

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Gestión e Innovación Pública

Presenta:

Saúl Legorreta Martínez

Dirigido por:

NOMBRE DIRECTOR DE TESIS

Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Centro Universitario, Querétaro, Qro., 8 de

agosto 2025,

México.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Gestión e Innovación Pública

Manual para elaborar un Plan Municipal para el Desarrollo Sostenible

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Maestro en Gestión e Innovación Pública

Presenta

Saúl Legorreta Martínez

Dirigida por:

Nombre del Sinodal

Presidente: Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Nombre del Sinodal

Secretario: Dr. José Fernando Vasco Leal

Nombre del Sinodal

Vocal Dr. Tomás Cisneros Medina

Nombre del Sinodal

Suplente Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

Nombre del Sinodal

Suplente: Mtro. Alfonso Germán Nieto Irigoyen

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario 8 de agosto 2025.

México

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un manual técnico metodológico que oriente a los gobiernos municipales en la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo (PMD) con enfoque de desarrollo sostenible, alineados a la Agenda 2030 y a los marcos normativos vigentes. A partir del diagnóstico de la problemática asociada a la falta de metodologías claras y participativas en la planeación municipal, se desarrolló un modelo estructurado en etapas, actividades, responsables e instrumentos técnicos, integrando herramientas de planeación estratégica, participación ciudadana, Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto basado en Resultados (PbR). La metodología empleada fue de tipo aplicada, documental y de campo, con un diseño de investigación cualitativo y enfoque mixto, incluyendo encuestas y estudio de caso en el municipio de Ezequiel Montes, Querétaro. Se utilizaron instrumentos como cuestionarios temáticos, revisión documental normativa y bases de datos de información generada por Instituciones Públicas, con el objetivo de construir un diagnóstico participativo y propuestas estratégicas de desarrollo municipal. La elaboración del manual permitió identificar la pertinencia de integrar al proceso de planeación actores sociales, herramientas operativas y marcos legales que garanticen la alineación del PMD con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los principales resultados muestran que el uso del manual mejorará la estructuración de los planes, fortalecerá la legitimidad ciudadana del proceso, optimizando la asignación de recursos públicos y la rendición de cuentas, especialmente cuando se articulan indicadores de monitoreo y mecanismos de evaluación. Se concluye que la aplicación del manual contribuirá a una gestión pública local más eficaz, transparente y orientada a resultados, promoviendo una visión integral, inclusiva y sostenible del desarrollo territorial.

Palabras clave: gestión municipal, participación ciudadana, planeación estratégica, desarrollo sostenible.

ABSTRACT

The objective of this research was to design a technical-methodological manual to guide municipal governments in the formulation of Municipal Development Plans (PMD) with a sustainable development approach, aligned with the 2030 Agenda and current regulatory frameworks. Based on the diagnosis of problems associated with the lack of clear and participatory methodologies in municipal planning, a model was developed and structured into stages, activities, responsible actors, and technical instruments, integrating tools from strategic planning, citizen participation, Results-Based Management (RBM), and Results-Based Budgeting (RBB). The methodology used was applied, documentary, and field-based, with a qualitative research design and a mixed-methods approach, including citizen surveys and practical validation through a case study in the municipality of Ezequiel Montes, Querétaro. Instruments such as thematic questionnaires, legal document analysis, and technical indicator sheets were employed with the aim of building a participatory diagnosis and strategic municipal development proposals. The development of the manual allowed for the identification of the relevance of integrating social actors, operational tools, and legal frameworks into the planning process to ensure alignment of the PMD with the Sustainable Development Goals (SDGs). The main results show that the use of the manual improves the structuring of development plans, strengthens citizen legitimacy in the process, and optimizes public resource allocation and accountability, especially when monitoring indicators and evaluation mechanisms are articulated. It is concluded that the implementation of the manual contributes to a more effective, transparent, and results-oriented local public management, promoting an integral, inclusive, and sustainable vision of territorial development.

Keywords: municipal management, citizen participation, strategic planning, sustainable development.

DEDICATORIAS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, cuya dedicación y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida como estudiante. Las enseñanzas que mi madre sigue compartiéndome y las que mi padre me dio en vida han forjado mi carácter, mis valores y mi horizonte. A ellos les debo todo lo que fui, lo que soy y lo que aspiro a ser.

A mi esposa, mi compañera de camino, le agradezco infinitamente su comprensión, paciencia y respaldo. Sin su compañía y aliento constante, culminar este trabajo habría sido imposible.

A mi hijo, le dedico unas palabras con el deseo de que siempre cultive sueños grandes y los persiga con esfuerzo y honestidad. Que nunca olvide que es dueño de su destino y que cuenta con la capacidad y el valor para lograr cuanto se proponga. Estoy convencido de que puedes alcanzar todo aquello que te propongas en la vida que ahora comienzas a recorrer.

Quiero dedicar un agradecimiento muy especial a la Maestra Elvia Ríos Anaya, quien ha sido y sigue siendo mi mentora. Su guía generosa, paciencia y sabiduría han dejado una huella profunda en mi formación profesional y personal. Agradezco cada momento de acompañamiento, cada consejo y cada enseñanza que me ha brindado, ya que han sido fundamentales en mi desarrollo y en la consolidación de mi vocación por la Planeación Estratégica Sostenible. Gracias por inspirarme a seguir creciendo y nunca dejar de aprender.

Esta dedicatoria es para quienes han sido mi fuerza, mi inspiración y mi refugio, y a quienes acompaño con cariño y gratitud en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTOS

Con sincero agradecimiento dedico este espacio a todas las personas e instituciones que, de forma directa o indirecta, contribuyeron a la realización y enriquecimiento de esta investigación y al desarrollo del manual para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible.

En primer lugar, agradezco profundamente al Programa Titúlate Ya! 2025 de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, por brindar el acompañamiento académico necesario para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Agradezco al Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez, director de este proyecto, por su guía, confianza y asesoría constante. Sus críticas constructivas, conocimientos sólidos en gestión pública y rigor metodológico fueron esenciales para el desarrollo y la claridad de esta investigación.

Expreso mi gratitud al personal del ayuntamiento y a los integrantes del COPLADEM del municipio de Ezequiel Montes, Querétaro, por su apertura institucional y disposición para revisar los borradores del manual técnico. Su conocimiento del contexto, sus observaciones y sus planteamientos fueron fundamentales para hacer esta herramienta aplicable y relevante al entorno municipal.

Valoro enormemente la colaboración del personal técnico municipal y de las distintas dependencias relacionadas con la planeación, quienes me compartieron experiencias reales y proporcionaron insumos clave sobre los procesos de elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.

También agradezco a las y los académicos, profesionales, representantes ciudadanos y miembros de organizaciones sociales y privadas que participaron en entrevistas, talleres o discusiones informales. Su perspectiva diversa enriqueció los contenidos del manual y le confirió mayor vocación práctica y territorial.

Mi gratitud se extiende a la comunidad universitaria de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ, así como a profesores y compañeras(os) del programa de Maestría en Gestión e Innovación Pública, por su apoyo de manera directa o indirecta, ya fuera compartiendo lecturas, orientando consultas o generando espacios de reflexión.

Finalmente, dedico un agradecimiento personal a mi familia y amistades por su paciencia, comprensión y ánimo constante durante todo el proceso. Su respaldo fue clave para concluir este proyecto con compromiso, dedicación y entusiasmo.

ÍNDICE

RESUMEN iii
ABSTRACT iv
DEDICATORIAS v
AGRADECIMIENTOS vi
ÍNDICE viii
ÍNDICE DE ESQUEMAS xi
ÍNDICE DE TABLAS 12
1. INTRODUCCIÓN 13
1.1 Planteamiento del Problema 14
1.2. Justificación de la investigación 15
1.3 Pregunta de investigación 16
1.4 Objetivo 17
Objetivo general 17
Objetivos específicos 17
1.5 Hipótesis: 17
2. MARCO TEÓRICO 19
2.1 Antecedentes 19
2.1.1 Orígenes conceptuales del desarrollo sostenible 19
2.1.2 Enfoque hacia niveles subnacionales y gobiernos locales 19
2.1.3 Alineación con la Agenda 2030 20
2.1.4 Estudios académicos y experiencias aplicadas 20
2.1.5 Guías internacionales y latinoamericanas 21
2.1.6 Experiencias en el ámbito local 21
2.2 Generalidades del tema 23
2.2.1 Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 23

2.2.2 Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto Basado en Resultados (PbR) 25
2.2.3 Agenda 2030 y Objetivos para el Desarrollo Sostenible 28
2.2.4 Planeación Estratégica Participativa 31
2.2.5 Gobernanza local 32
2.2.6 Gestión para el Desarrollo Local 34
2.2.7 Desarrollo Territorial 36
2.3 Marco Normativo 39
2.3.1 Marco normativo en materia de planeación 39
2.3.1 Marco normativo en materia de planeación vinculada al ejercicio, control y evaluación del gasto público 44
3. METODOLOGÍA 50
3.1 Metodología de la investigación 50
3.2 Diseño de la investigación 51
3.3 Instrumentos a trabajar 51
3.4 Población 52
3.5 Muestra: Subconjunto de la población 52
4. RESULTADOS 53
Plan Municipal de Desarrollo 53
Etapa 1: Integración del COPLADEM 57
1.1 Objetivo de la etapa 57
1.2 Información general 57
1.3 Actividades 59
1.3.1 Designación del Coordinador General 59
1.3.2 Designación del Secretario Técnico 62
1.3.3 Designación del resto de los integrantes del COPLADEM 63
1.3.4 Integración del COPLADEM 67

1.3.5 Integración de los CMPS 73
1.3.6 Programa de trabajo para la elaboración del PMD 83
Etapa 2: Elaboración del PMD 86
2.1 Objetivo de la etapa 86
2.2 Elaboración del diagnóstico de la situación municipal 86
2.2.1 Objetivo de la elaboración del diagnóstico 86
2.2.2 Información general 86
2.2.3 Actividades 88
2.3 Planteamiento estratégico 116
2.3.1 Objetivo del planteamiento estratégico 116
2.3.2 Información general 117
2.3.3 Fases del proceso de planeación estratégica 118
2.3.4 Actividades 121
2.4 Definición de indicadores 143
2.4.1 Objetivo de la definición de indicadores 143
2.4.2 Información general 143
2.4.3 Actividades 145
Etapa 3: Aprobación y publicación del PMD 155
3.1 Aprobación del PMD 155
3.2 Publicación del PMD 156
Conclusiones 157
Recomendaciones 160
REFERENCIAS 162
ANEXOS 171

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 55

Esquema 2 56

Esquema 3 92

Esquema 4 93

Esquema 5 96

Esquema 6 100

Esquema 7 101

Esquema 8 112

Esquema 9 119

Esquema 10 124

Esquema 11 130

Esquema 12 130

Esquema 13 135

Esquema 14 135

Esquema 15 136

Esquema 16 140

Esquema 17 140

Esquema 18 155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 83

Tabla 2 91

Tabla 3 97

Tabla 4 98

Tabla 5 103

Tabla 6 123

Tabla 7 126

Tabla 8 129

Tabla 9 133

Tabla 10 145

Tabla 11 146

Tabla 12 148

Tabla 13 150

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un manual técnico metodológico que oriente la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo (PMD) con enfoque de desarrollo sostenible, tomando como base los marcos normativos nacionales e internacionales vigentes, e incorporando herramientas de planeación estratégica y participación ciudadana. Este estudio se inscribe en el contexto de los crecientes desafíos que enfrentan los gobiernos municipales en México para responder eficazmente a las necesidades de sus comunidades, especialmente ante limitaciones técnicas, presupuestarias y normativas que dificultan una planeación adecuada, participativa y alineada a la Agenda 2030. La decisión de abordar esta problemática surge de la constatación de que, pese a los avances legislativos y programáticos en materia de planeación democrática, persiste la elaboración de planes municipales que carecen de diagnósticos participativos sólidos, objetivos estratégicos claros, indicadores de seguimiento y una verdadera articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta ausencia de metodologías claras y operativas limita la capacidad institucional de los municipios para incidir en el desarrollo local desde una perspectiva sostenible.

En los últimos cinco años se ha producido una importante cantidad de literatura relacionada con la planeación municipal sostenible, la localización de los ODS y la gobernanza participativa. Organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) y la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL) han publicado guías, diagnósticos y marcos de referencia para fortalecer la planificación local. Asimismo, experiencias documentadas en municipios de la Ciudad de México, Guanajuato y Puebla han evidenciado tanto avances como desafíos en la aplicación de modelos de planeación alineados a los ODS. Autores como Gómez MacFarland (2017),

Martínez Pellégrini (2008) y Felcman & Blutman (2018) coinciden en que la planeación municipal debe ser participativa, basada en diagnósticos técnicos y con una visión estratégica de largo plazo. Desde esta perspectiva, el presente trabajo propone una herramienta operativa que responde a estas exigencias teóricas y prácticas, mediante un modelo flexible, replicable y adaptable a diferentes realidades municipales.

El desarrollo sostenible no puede ser concebido como un discurso retórico, sino como una práctica estructurada que inicie desde lo local, con metodologías precisas y con la participación efectiva de todos los actores territoriales. El manual aquí propuesto representa una contribución tangible al fortalecimiento de la gestión pública municipal, al ofrecer una ruta técnica para vincular la planeación con los marcos legales y los compromisos globales. La elaboración de este trabajo también permitió constatar que es posible construir procesos metodológicos rigurosos con base en la colaboración interdisciplinaria, la experiencia en campo y la voluntad institucional de mejorar la calidad del gasto público y la vida de la ciudadanía.

Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento al “Programa Titúlate Ya! 2025” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, cuyo acompañamiento académico, metodológico y humano fue clave para alcanzar los objetivos de esta investigación y para consolidar un producto que pueda ser útil a los gobiernos locales de México y otras regiones.

1.1 Planteamiento del Problema

En el contexto contemporáneo, los gobiernos municipales enfrentan crecientes desafíos para responder de manera eficaz y oportuna a las demandas sociales, económicas y ambientales de sus comunidades. Esta situación se ve agravada por factores como la limitada capacidad técnica y presupuestal de los

ayuntamientos, la improvisación en la toma de decisiones y la escasa articulación entre los niveles de gobierno. A pesar de los avances normativos y programáticos que promueven la planeación democrática y participativa en México, muchos municipios continúan elaborando sus planes municipales de desarrollo (PMD) con enfoques parciales, desactualizados o carentes de una alineación estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

En este sentido, la ausencia de metodologías claras y operativas para formular un PMD con enfoque sostenible representa una problemática crítica. La falta de instrumentos accesibles y adaptables a las realidades locales impide que los municipios desarrollen planes que integren diagnósticos participativos, definan objetivos estratégicos realistas, promuevan la transversalidad de políticas públicas y garanticen el uso eficiente del gasto público. Asimismo, el desconocimiento o la subutilización de los marcos legales existentes y de herramientas como el Presupuesto basado en Resultados (PbR) o la Gestión para Resultados (GpR) obstaculizan la implementación efectiva de las políticas locales cuando se desconoce sus bondades.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar un instrumento técnico metodológico que oriente a los gobiernos municipales en la elaboración de un Plan Municipal de Desarrollo desde un enfoque participativo, estratégico y sostenible, considerando las disposiciones normativas nacionales y estatales vigentes, así como las capacidades institucionales de los municipios.

1.2. Justificación de la investigación

La presente investigación responde a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los municipios para planear de manera estratégica, participativa y sostenible el desarrollo de sus territorios. En el marco de la Agenda 2030, los municipios son actores clave para el cumplimiento de los ODS, dado que

muchas de sus competencias están directamente vinculadas con los mismos, como el acceso a servicios básicos, la vivienda, el ordenamiento territorial, la participación ciudadana y la protección del medio ambiente.

Sin embargo, la falta de metodologías claras y accesibles, así como de procesos participativos bien estructurados, ha derivado en planes municipales que no siempre logran articularse con las agendas nacional e internacional, ni con las prioridades reales de la ciudadanía. En muchos casos, los PMD carecen de diagnósticos sólidos, objetivos claros, indicadores de seguimiento o alineación presupuestaria, lo que compromete su eficacia e impacto.

Por ello, esta investigación se justifica en su intención de contribuir al diseño de un manual metodológico práctico, que sirva como una herramienta técnica para los municipios, adaptable a distintas realidades y que promueva la planeación sostenible como una práctica cotidiana y estratégica dentro de las administraciones públicas locales.

El producto de esta investigación –un Manual para elaborar un Plan Municipal para el Desarrollo Sostenible – pretende incidir directamente en la calidad de la gestión pública municipal, en la transparencia del uso de los recursos y en el bienestar de la ciudadanía, a través de una mejor toma de decisiones públicas fundamentadas en diagnósticos participativos y estrategias de largo plazo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo puede diseñarse un manual técnico metodológico que oriente a los gobiernos municipales en la elaboración de un Plan Municipal de Desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible, alineado a los marcos normativos vigentes y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030?

1.4 Objetivo

Objetivo general

Diseñar un manual técnico metodológico que oriente la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible, basado en los marcos normativos nacionales, estatales e internacionales vigentes, e incorporando herramientas de planeación estratégica y participación ciudadana.

Objetivos específicos

1. Analizar el marco normativo nacional y estatal en materia de planeación del desarrollo sostenible.
2. Identificar las principales problemáticas que enfrentan los municipios en la elaboración de sus PMD.
3. Sistematizar metodologías, herramientas y buenas prácticas de planeación estratégica participativa aplicables al ámbito municipal.
4. Desarrollar un modelo de manual metodológico estructurado en etapas, actividades, responsables e instrumentos técnicos.
5. Aplicar y validar el modelo propuesto a través de un estudio de caso en un municipio del estado de Querétaro.

1.5 Hipótesis:

1. Si se diseña un manual técnico metodológico basado en marcos normativos, metodologías participativas y principios de planeación estratégica, entonces los gobiernos municipales podrán formular Planes Municipales de Desarrollo más eficaces, sostenibles y alineados a los ODS, mejorando con ello la calidad del gasto público y la satisfacción ciudadana.

2. La incorporación de marcos normativos y metodologías de la Gestión para Resultados en la planeación municipal incrementa la eficacia y transparencia del gasto público.

3. El uso de herramientas participativas mejora el diagnóstico de los problemas públicos municipales y fortalece la legitimidad del PMD.

4. La alineación del PMD con los ODS permite una mejor articulación con planes estatales y nacionales de desarrollo y favorece la obtención de recursos federales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Orígenes conceptuales del desarrollo sostenible

El concepto moderno de desarrollo sostenible tiene sus raíces en el Informe Brundtland *(*Our Common Future*),* publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. Este informe definió el desarrollo sostenible como “El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Dicho informe se convirtió en un hito internacional, marcando el punto de partida para que gobiernos, organismos internacionales y académicos priorizaran una visión integradora del desarrollo económico, la equidad social y la protección ambiental (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

2.1.2 Enfoque hacia niveles subnacionales y gobiernos locales

Durante los años 90, organizaciones como Gobiernos Locales por la Sostenibilidad (ICLEI) comenzaron a promover activamente la incorporación del enfoque sostenible en la planificación local. ICLEI agrupa a más de 2,500 gobiernos locales y regionales de todo el mundo comprometidos con el desarrollo urbano sostenible, con énfasis en la resiliencia climática, gobernanza participativa y la transición energética.

En el contexto mexicano, el fortalecimiento de la gobernanza ambiental local también ha sido respaldado por centros de investigación y organismos como el Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable (CIDES) del Instituto

Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y programas como el INAFED, que publican lineamientos y guías para fortalecer la planeación municipal desde un enfoque sostenible.

2.1.3 Alineación con la Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de la ONU en 2015, estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, instando a los países miembros a articular sus políticas públicas y planes de desarrollo en todos los niveles con esta agenda global.

En México, la Secretaría de Gobernación y el INAFED han impulsado diversas estrategias y materiales para la localización de los ODS a nivel municipal, como la Guía para la Incorporación de los ODS en los Planes Municipales de Desarrollo (Gobierno de México & GIZ, 2020), que establece rutas metodológicas y recomendaciones normativas para que los gobiernos locales alineen sus políticas con los objetivos globales de sostenibilidad.

2.1.4 Estudios académicos y experiencias aplicadas

La literatura especializada en planificación local con enfoque sostenible ha crecido significativamente en los últimos años. Por ejemplo, Martínez Pellégrini (2008) desarrolló un Índice de Desarrollo Municipal Básico (IDMb), proponiendo una medición integral del desarrollo en contextos locales, con base en indicadores cuantitativos sobre salud, educación, ingresos y sostenibilidad.

Gómez MacFarland (2017), por su parte, sostiene que la planificación municipal participativa “es clave para alinear el desarrollo local con aspiraciones colectivas y estrategias de largo plazo”, resaltando la importancia de la corresponsabilidad ciudadana en la formulación de planes municipales.

En cuanto a estudios de caso, existen experiencias destacables como el Plan de Desarrollo Municipal de Olinalá, Guerrero (2021–2024), que alineó todos sus ejes rectores con los ODS, priorizando el enfoque de derechos y la participación ciudadana desde el diagnóstico hasta la definición de indicadores.

De igual forma, investigaciones en comunidades como Dzityá, Yucatán (Ruiz, 2019; Chandoqui, 2020) muestran cómo el enfoque del “Buen Vivir”, combinado con metodologías participativas y diagnósticos comunitarios, puede ser integrado exitosamente en la planeación del desarrollo sustentable.

2.1.5 Guías internacionales y latinoamericanas

Fuera del contexto mexicano, diversos organismos multilaterales han producido instrumentos metodológicos para la planificación sostenible municipal. Un ejemplo relevante es la Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo Sostenible Municipales (PDSM) elaborada por la Secretaría Técnica de Planificación de Paraguay, con apoyo de organismos internacionales. Esta guía sistematiza las fases de diagnóstico, formulación estratégica, participación ciudadana y monitoreo, y ha sido adoptada en más de 30 municipios del país.

2.1.6 Experiencias en el ámbito local

En México, diversos municipios han comenzado a alinear sus Planes Municipales de Desarrollo (PMD) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, aunque con diferentes grados de profundidad, institucionalización y participación ciudadana. Este análisis compara experiencias destacadas en cinco municipios representativos: Ciudad de México, Celaya (Guanajuato), El Limón (Jalisco), Puebla capital y Mártir de Cuilapan (Guerrero).

La Ciudad de México representa un caso emblemático por el alto grado de institucionalización de los ODS en su planificación local. Durante el periodo 2013–2018, el gobierno de la capital implementó un sistema de monitoreo que vinculó 690 indicadores con 16 de los 17 ODS, lo cual permitió una observación sistemática del cumplimiento de metas a nivel urbano. Esta articulación se dio mediante la plataforma digital “Monitoreo CDMX”, lo que ha posicionado a la ciudad como pionera en el seguimiento local de los ODS (Gobierno de la Ciudad de México, 2023). No obstante, este enfoque altamente técnico y dependiente de capacidades institucionales avanzadas puede resultar difícil de replicar en municipios con menos recursos.

Por otro lado, el municipio de Celaya, en el estado de Guanajuato, ha logrado una integración formal de la Agenda 2030 en su planeación municipal. Su plan contempla cinco estrategias y 48 acciones alineadas directamente con los ODS, con un total de 88 indicadores de seguimiento. Además, incorpora el enfoque de derechos humanos, lo que refuerza el carácter integral de su propuesta (Sustainable Development Knowledge Platform, s. f.). Aunque la propuesta de Celaya es sólida en lo estratégico, la información pública disponible no detalla mecanismos participativos ni validación externa del plan.

Una experiencia innovadora y más comunitaria es la del municipio de El Limón, en Jalisco, declarado en 2021 como el primer municipio agroecológico del país. Su enfoque se centra en la educación ambiental, especialmente a través de huertos escolares en el 60 % de sus escuelas primarias. Esta práctica concreta vincula directamente los ODS relacionados con salud, alimentación sostenible, educación y protección ambiental, desde una perspectiva vivencial (El País, 2025). Aunque no se trata de un PMD tradicional, esta experiencia destaca por su capacidad de involucrar a la ciudadanía desde edades tempranas y construir cultura de sostenibilidad de manera cotidiana.

El municipio de Puebla capital publicó en 2024 su Plan Municipal de Desarrollo 2024–2027, titulado “Capital Imparable”, en el que establece de forma

explícita su alineación con la Agenda 2030, así como con el Plan Nacional y el Plan Estatal de Desarrollo. Este plan refuerza su coherencia normativa al integrar principios de gobernanza sostenible y planeación estratégica, aunque carece de información detallada sobre los mecanismos específicos de monitoreo o participación ciudadana (Implan Puebla, 2024).

Finalmente, el municipio de Mártir de Cuilapan, en Guerrero, elaboró un Plan Municipal de Desarrollo Sustentable con una clara orientación hacia la sostenibilidad ambiental, económica y social. El documento contiene lineamientos estratégicos que reflejan una intención explícita de integrar el enfoque sostenible en todos los ejes programáticos. No obstante, similar a otros municipios de menor tamaño, el acceso a datos cuantitativos, indicadores y sistemas de evaluación sigue siendo limitado (Gobierno del Estado de Guerrero, 2024).

A partir de este análisis, es posible identificar que mientras los municipios con mayor capacidad técnica (como Ciudad de México o Puebla) tienden a implementar modelos más normativos y estratégicos, otras experiencias como El Limón resaltan por su innovación y por su enfoque pedagógico y territorial. Asimismo, la mayoría de los municipios que han avanzado en la alineación de sus PMD con los ODS coinciden en la necesidad de contar con herramientas prácticas, sistemas de indicadores y estructuras participativas para lograr una planeación eficaz y sostenible.

2.2 Generalidades del tema

2.2.1 Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

El Plan Municipal de Desarrollo (PMD) constituye el principal instrumento de planeación gubernamental a nivel local en México. Su función es establecer el marco programático, normativo y estratégico para orientar las acciones de la

administración municipal durante el periodo de gobierno correspondiente, que generalmente es de tres años. En este sentido, el PMD es mucho más que un documento administrativo: se trata de un medio a través del cual el gobierno local define una visión de desarrollo integral, estructura sus prioridades, asigna recursos y establece mecanismos de seguimiento y evaluación de sus políticas públicas (Gobierno del Estado de Puebla, 2024).

En términos legales, la elaboración del PMD está normado por la Ley de Planeación (a nivel federal) y la Ley de Planeación del Estado Querétaro, así como por los reglamentos municipales. Su elaboración es obligatoria para todas las administraciones municipales y debe realizarse durante los primeros meses de gestión. Además, su diseño debe considerar la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, y los compromisos internacionales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (PNUD, 2016). Esta integración busca asegurar la coherencia de las políticas públicas a través de los diferentes niveles de gobierno y contextos territoriales.

Desde una perspectiva técnica, debe estructurarse a partir de un diagnóstico integral del municipio que identifique las principales problemáticas sociales, económicas, territoriales, ambientales e institucionales. Con base en este diagnóstico, se definen los ejes estratégicos del plan, así como los objetivos generales y específicos, las líneas de acción y los programas prioritarios. Estos elementos deben ir acompañados de indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento a la implementación y resultados del plan (INAFED, 2019).

El proceso de elaboración requiere también incorporar un enfoque de planeación participativa, mediante el cual se consulta a la ciudadanía, a los sectores productivos, académicos y sociales, a través de mecanismos institucionalizados como los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM). Esta dimensión participativa es crucial para legitimar socialmente el contenido del plan, fomentar la corresponsabilidad ciudadana en la gestión pública

y garantizar que las prioridades del documento respondan a las verdaderas necesidades del territorio (Gobierno del Estado de Puebla, 2024).

En el contexto actual, el PMD debe adoptar enfoques modernos como la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR), los cuales promueven la eficiencia, eficacia y transparencia de la administración pública mediante la definición de metas concretas, el uso de indicadores y la evaluación sistemática del desempeño institucional (SHCP & CONEVAL, 2015). En este sentido, el PMD opera también como una herramienta de rendición de cuentas y de monitoreo de la calidad de la gobernanza municipal.

Por otra parte, cumple una función clave en la territorialización de los ODS, ya que permite traducir los compromisos globales en políticas locales concretas. A través de su articulación con la Agenda 2030, el PMD promueve una visión del desarrollo que considera simultáneamente las dimensiones económica, social, ambiental e institucional del bienestar, y que apunta a la sostenibilidad a largo plazo (PNUD, 2016).

Finalmente, también opera como un instrumento de alineación interinstitucional, ya que permite articular de forma coherente los esfuerzos y recursos de los tres órdenes de gobierno, evitando la duplicidad de acciones y promoviendo sinergias para el desarrollo. Esto lo convierte en una herramienta clave no solo para la planeación, sino para la gestión integral del territorio.

2.2.2 Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

La Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) han emergido como enfoques clave en la modernización de la administración pública en América Latina, especialmente en contextos donde se busca mejorar la eficiencia del gasto público y fortalecer la rendición de cuentas.

En el caso de México, estos modelos han sido institucionalizados a partir de una serie de reformas constitucionales, legales y administrativas que buscan transformar el paradigma de gestión tradicional centrado en insumos hacia un enfoque centrado en el logro de resultados medibles y socialmente relevantes.

La GpR puede definirse como un modelo de gestión pública centrado en la producción de resultados concretos, medibles y orientados al bienestar de la ciudadanía. A diferencia de la administración pública tradicional, que se enfoca en el cumplimiento de procedimientos y el uso de recursos, la GpR propone un sistema integral de planificación, monitoreo, evaluación y toma de decisiones basado en la evidencia (García López & García Moreno, 2010). Este enfoque incluye cinco pilares fundamentales: planificación estratégica, presupuesto vinculado a objetivos, monitoreo del desempeño, evaluación de resultados y mecanismos institucionales de aprendizaje.

En América Latina, el modelo fue impulsado por organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adoptado por varios países a partir de la década de 2000. En México, su implementación formal comenzó en 2007 con la incorporación de la GpR en el ciclo presupuestario mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Este sistema busca generar información útil para la toma de decisiones a través de indicadores de desempeño, informes de resultados y mecanismos de retroalimentación (CONEVAL & SHCP, 2015).

Uno de los aportes más significativos de la GpR es que permite cerrar el ciclo de políticas públicas, asegurando que los objetivos establecidos en los planes de desarrollo nacional, estatal o municipal estén alineados con los recursos asignados y los resultados obtenidos. En este sentido, la GpR no es solamente una herramienta técnica, sino un modelo de gobernanza que promueve una cultura de resultados, transparencia y rendición de cuentas (García López & García Moreno, 2010).

Por su parte, el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es uno de los componentes operativos más relevantes de la GpR. Este enfoque presupuestario parte del principio de que la asignación de recursos públicos debe responder a los resultados que se esperan obtener, no únicamente a las necesidades históricas de las dependencias. De esta manera, el PbR introduce una lógica de eficiencia, eficacia y pertinencia en la asignación del gasto público (Gobierno del Estado de México, 2021).

La SHCP define al PbR como una herramienta que busca establecer vínculos explícitos entre los recursos presupuestarios y los resultados alcanzados, a través del uso de indicadores y evaluaciones del desempeño. Este modelo permite justificar las decisiones financieras mediante evidencia empírica, facilitando un uso más racional y estratégico de los recursos públicos (SHCP, s. f.).

En términos normativos, se encuentra respaldado por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios y la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Estas disposiciones exigen a las entidades públicas, incluidos los municipios, vincular su presupuesto con los planes de desarrollo y someterlo a evaluaciones de desempeño.

El PbR no solo tiene un impacto en la eficiencia administrativa, sino también en la transparencia y la rendición de cuentas. Al permitir que la ciudadanía conozca cómo y en qué se gastan los recursos, y qué resultados se obtienen de ello, se fortalece la legitimidad de las instituciones públicas.

A pesar de sus ventajas teóricas, la implementación de la GpR y el PbR presenta desafíos importantes, especialmente en el ámbito municipal. Entre los principales obstáculos se encuentran la escasa capacidad técnica, la falta de recursos humanos capacitados, la debilidad institucional y la resistencia al cambio organizacional (Durango, s. f.). Sin embargo, algunos gobiernos estatales y municipales han comenzado a implementar estos modelos con buenos resultados.

Por ejemplo, el Estado de México ha desarrollado lineamientos específicos para la implementación del PbR en el ámbito municipal, en los que se establecen criterios técnicos, estructuras programáticas y mecanismos de evaluación alineados con el Sistema de Evaluación del Desempeño (Gobierno del Estado de México, 2021). En el caso de Chiapas, la Secretaría de Hacienda ha implementado cursos y materiales técnicos que facilitan la adopción del PbR en municipios con menor capacidad institucional (Hacienda Chiapas, s. f.).

Asimismo, la Ciudad de México ha consolidado un sistema institucional robusto de PbR y GpR a través de plataformas digitales como el sitio "procesos.finanzas.cdmx.gob.mx", que contiene herramientas de planificación estratégica, marcos lógicos y seguimiento presupuestario con enfoque de resultados. Esta experiencia es un referente nacional y evidencia el potencial del modelo cuando se cuenta con capacidad técnica, voluntad política y sistemas de información bien estructurados (Finanzas CDMX, s. f.).

En términos analíticos, puede afirmarse que el éxito del PbR y la GpR no depende únicamente de las herramientas o lineamientos disponibles, sino de la construcción de una cultura organizacional basada en la transparencia, el aprendizaje institucional y el compromiso político con la mejora continua. En este sentido, se requiere una transformación estructural que involucre no solo a los tomadores de decisiones, sino también a los equipos técnicos y a la ciudadanía como actor evaluador y contralor.

2.2.3 Agenda 2030 y Objetivos para el Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es el marco global adoptado por los 193 países de la Organización de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, con el objetivo de transformar el mundo mediante acciones integrales centradas en las personas, el planeta y la prosperidad (ONU, 2015). Este

compromiso busca establecer una visión inclusiva de desarrollo, basada en los derechos humanos, la equidad social y la sostenibilidad ambiental (CEPAL, s. f.).

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conforman esta Agenda están acompañados de 169 metas específicas y más de 230 indicadores globales, destinados a monitorear el cumplimiento de los objetivos desde múltiples dimensiones: pobreza, salud, educación, igualdad de género, trabajo decente, ciudades sostenibles, acción climática, entre otros (ONU, s. f.; PNUD, 2025). La naturaleza interdependiente de los ODS significa que los avances en un objetivo favorecen el cumplimiento de otros, promoviendo una mirada sistémica del desarrollo.

México fue uno de los pioneros en la región en presentar sus compromisos con la Agenda 2030, mediante informes voluntarios (Voluntary National Reviews, VNR) que detallan avances, desafíos y mecanismos institucionales creados para su seguimiento. Por ejemplo, en el VNR de 2024 se reporta que entre 2018 y 2022 se logró sacar a más de 5 millones de personas de la pobreza, y se redujo la desigualdad económica entre los deciles más ricos y pobres hasta seis veces, evidenciando progreso significativo en los ODS 1 y 10 (Gobierno de México, 2024)

Para dar seguimiento a la Agenda, México instaló el Consejo Nacional para la Agenda 2030, en el que participan dependencias federales, estatales y municipales, así como actores de la sociedad civil y académicos. También se creó un Comité Técnico Especializado de Desarrollo Sostenible, coordinado por SEMARNAT, INEGI, CONEVAL y otras instituciones clave (México.UN, s. f.)

A pesar del compromiso formal, diversos estudios muestran que México avanza en promedio al 56 % del cumplimiento de los ODS por parte de sus áreas metropolitanas entre 2015 y 2020, con desigualdades marcadas entre ciudades: algunas como Guadalajara o Hermosillo superan el 60 % de avance, mientras otras como Tehuantepec quedan por debajo del 45 % (LNPP & Citibanamex, 2021)

Según informes del PNUD, diversos shocks recientes —como la pandemia y conflictos globales— han ralentizado el progreso de los ODS. Actualmente el mundo se encuentra a solo medio camino del cumplimiento de metas, lo cual exige acelerar la implementación y reforzar políticas de recuperación sostenible (PNUD, 2024)

Uno de los principales retos identificados es la credibilidad presupuestaria: aunque México ejecuta en promedio el 98.6 % del presupuesto aprobado, existen subejercicios persistentes en sectores clave como agricultura, nutrición y ambiente, lo cual incide negativamente en el desempeño de los ODS vinculados a estos temas (International Budget Partnership, 2022)

La Agenda 2030 impulsa una visión territorial del desarrollo: para traducir los ODS a contextos locales, es indispensable integrarlos en instrumentos municipales como los Planes Municipales de Desarrollo. La Guía para la localización de los ODS del PNUD México enfatiza que este proceso debe incorporarse en presupuestos, marcos jurídicos y mecanismos de seguimiento participativo (PNUD México, 2016)

A escala regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha desarrollado mecanismos de monitoreo y evaluación orientados a la Agenda 2030, estableciendo foros de revisión entre países de la región para compartir lecciones, identificar brechas e impulsar capacidades institucionales para lograr los objetivos (CEPAL, 2017)

En términos generales la Agenda 2030 y los ODS establecen un marco normativo y estratégico de alcance global, pero requieren capacidades locales efectivas para traducir esas metas en cambios concretos. En México, aunque hay avances significativos, aún persisten retos de implementación vinculados a brechas institucionales, desigualdad territorial, subejercicios presupuestarios y debilidades en mecanismos de evaluación. El éxito del modelo depende del fortalecimiento de procesos de planeación participativa, presupuestos alineados a

resultados y estructuras de gobierno multinivel que puedan coordinar e integrar acciones con enfoque sostenible y territorializado.

2.2.4 Planeación Estratégica Participativa

La Planeación Estratégica Participativa (PEP) es una metodología de planificación pública que combina análisis técnico, visión estratégica de largo plazo y participación activa de múltiples actores sociales para construir conjuntamente una visión compartida del desarrollo territorial (Felcman & Blutman, 2018). A diferencia de modelos tradicionales exclusivamente técnico-burocráticos, la PEP reconoce que el conocimiento local y la deliberación ciudadana enriquecen la toma de decisiones gubernamentales y legitiman los procesos de planificación (Felcman & Blutman, 2013).

A nivel conceptual, la PEP incorpora tres dimensiones clave: una lógica estratégica (identificación de brechas entre la situación actual y un escenario deseable), una construcción colectiva de una visión de futuro, y la participación deliberativa de actores locales, académicos, sectoriales y comunitarios (Felcman & Blutman, 2018) Este enfoque está sustentado en teorías de gobernanza participativa y aprendizaje social, que promueven procesos de cooperación, negociación y construcción de consenso.

En México y América Latina, la PEP ha sido adoptada como herramienta clave para la formulación de planes de desarrollo a nivel estatal y local, conforme al marco de la Ley de Planeación y al principio constitucional del desarrollo democrático y descentralizado del artículo 26 (Ramírez-Cordero & Sánchez Torres, 2013. En estados como Jalisco, se han institucionalizado metodologías de planeación participativa con marco lógico y talleres territoriales, lo que demuestra su viabilidad operativa en contextos subnacionales (Ramírez et al., 2023).

El ciclo de la PEP incluye fases articuladas: diagnóstico territorial participativo, elaboración colectiva de la visión y de los objetivos, priorización de problemáticas mediante consenso, elaboración del plan estratégico y definición de indicadores para el seguimiento y evaluación, incluyendo mecanismos de control social o veeduría ciudadana (análisis final).

Este enfoque aporta cuatro beneficios fundamentales:

- Legitimidad democrática: al implicar a distintos actores en la formulación, se construye un sentido de corresponsabilidad hacia el plan.
- Capacidad de transformación territorial: promueve visiones integrales que consideran múltiples perspectivas y problemas.
- Transparencia y rendición de cuentas: con indicadores participativos y mecanismos de seguimiento.
- Flexibilidad y adaptación: permite ajustes conforme evolucionan las dinámicas sociales y contextuales.

Sin embargo, la PEP enfrenta retos como la necesidad de capacidades técnicas locales para facilitar procesos de calidad, riesgos de captura política o clientelar, y dificultades para sistematizar y evaluar los resultados a largo plazo, especialmente en municipios con recursos limitados (Felcman & Blutman, 2018; Ramírez-Cordero & Sánchez Torres, 2013).

2.2.5 Gobernanza local

La gobernanza local se refiere a los sistemas de reglas, prácticas e instituciones que regulan la interacción entre ciudadanos, gobiernos locales y otros actores relevantes en la administración del territorio (Local Governance Reforms in Latin America: Rizzo, 2021; Number Analytics, 2025). Esta forma de gobernanza

promueve la cooperación entre entidades públicas, sociedad civil, actores privados y organizaciones comunitarias para la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas a escala municipal.

Desde la perspectiva de la gobernanza participativa, se considera que el poder público debe compartirse con diversos actores sociales, integrados en estructuras de redes plurales donde las responsabilidades, capacidades y recursos se reparten entre múltiples niveles y dimensiones (Alcívar-Falcones & Miranda-Pichucho, 2024). Esto implica un enfoque multinivel de gobernanza, donde la descentralización institucional y fiscal permite una mayor autonomía local tras décadas de centralismo (Nickson, 2016).

Además, se enmarca dentro del paradigma de la gobernanza multinivel, en donde los gobiernos municipales actúan como niveles clave de actuación dentro de redes colaborativas entre lo local, estatal y federal, fortaleciendo la coherencia política y la acción pública territorial (Sánchez-Ramos, 2023). Sus características principales son:

- Participación social deliberativa: La gobernanza local promueve la deliberación ciudadana, mecanismos participativos como presupuestos participativos o consejos locales, y espacios de diálogo que fortalecen la legitimidad social de las decisiones públicas (Felcman & Blutman, 2018; Rizzo, 2021).
- Transparencia y rendición de cuentas: La gobernanza local adopta principios que fomentan la apertura institucional, acceso a la información pública y mecanismos de fiscalización comunitaria, contribuyendo a mejorar la confianza ciudadana en el gobierno (Sánchez-Ramos, 2023; Palacios Garay, 2021).
- Gobernanza multipartes: La colaboración entre múltiples sectores —público, privado y civil— posibilita una construcción participativa de

políticas públicas más legítimas y eficaces al integrar los saberes y recursos de distintos actores (Chávez Beaver, 2024).

Por otra parte, estudios en América Latina muestran que mecanismos como el presupuesto participativo han incrementado la recaudación fiscal en un 39 % en municipios brasileños y han mejorado la equidad del gasto público (Participatory budgeting, 2024; Rizzo, 2021). Además, genera mayor confianza política y legitimidad institucional cuando los ciudadanos perciben que sus demandas son consideradas en los procesos de decisión (Rizzo, 2021).

Sin embargo, este modelo presenta retos estructurales. Muchas municipalidades carecen de capacidades técnicas para facilitar procesos deliberativos de calidad, enfrentan riesgo de captura o clientelismo político, y tienen dificultades para institucionalizar mecanismos de evaluación y seguimiento ciudadano (Chávez Beaver, 2024).

Desde los procesos de descentralización iniciados en los años 1980, los gobiernos locales han ganado mayor autonomía política y fiscal, acelerando la institucionalización de prácticas de gobernanza local (Nickson, 2016). En este contexto, emergen dos modelos normativos: uno centrista en la eficiencia administrativa (“gestión municipal”) y otro con enfoque deliberativo y plural (“gobierno municipal”), siendo este último cada vez más relevante en la región (Nickson, 2016).

2.2.6 Gestión para el Desarrollo Local

La Gestión del Desarrollo Local es un enfoque integral que promueve la transformación social, económica y territorial a partir de la movilización sistemática de los factores endógenos y la coordinación entre actores locales, públicos y privados. Se basa en la premisa de que el desarrollo debe surgir desde abajo —

desde las comunidades y su capacidad colectiva— y no como una mera extensión de políticas centrales (Chauca Malásquez, 2014).

En el contexto latinoamericano, se vincula con la descentralización política y participativa: la transferencia paulatina de competencias, recursos y responsabilidades desde el nivel central hacia los gobiernos locales fortalece la capacidad de respuesta a los problemas territoriales y aumenta la eficiencia administrativa (Progressio, 2004).

Desde el punto de vista teórico, la gestión del desarrollo local se enriquece con modelos que enfatizan la complejidad territorial, como el hexágono sistémico de Sergio Boisier, que propone armonizar subsistemas axiológico, decisional, organizacional, procedural, de acumulación y subliminal para impulsar el desarrollo integrado desde lo local. Otros enfoques, como el de Vázquez-Barquero (1988), destacan la interacción colectiva entre actores públicos y privados, la identidad territorial, el capital social y la innovación institucional como ejes del desarrollo efectivo.

Una revisión académica de experiencias latinoamericanas señala que la gestión local enfrenta dificultades estructurales relacionadas con bajo nivel de autonomía, limitada recaudación fiscal propia y restricciones normativas que afectan su capacidad de gobernanza, situación descrita como “disfuncionalidades crónicas” en los gobiernos locales (Castillo, 2025).

Desde la perspectiva de las políticas públicas, se apoya en la economía social como componente estratégico: micro y pequeñas empresas comunitarias, cooperativas y organizaciones sociales generan empleo local, fortalecen redes comunitarias y propician la persistencia del desarrollo más allá del corto plazo (Chauca Malásquez, 2014).

Asimismo, un estudio conceptual de planeación local refleja que la intervención del trabajo social en la gestión del desarrollo local debe incluir: concertación de actores, planificación territorial, implementación de proyectos,

evaluación y seguimiento continuo, enfatizando el enfoque participativo y el uso de herramientas técnicas contextualizadas para establecer objetivos y evaluar resultados (UNAM, 2015.

Finalmente, el desarrollo local incorpora la lógica del “desarrollo desde abajo hacia arriba”, en la que las comunidades identifican sus propias capacidades, desarrollan innovación institucional local y articulan su acción con mercados, redes sociales e instituciones externas para lograr progreso sostenible y resiliente.

2.2.7 Desarrollo Territorial

El concepto de Desarrollo Territorial ha evolucionado en las últimas décadas como una respuesta compleja y multidimensional frente a las limitaciones de las estrategias tradicionales de desarrollo económico centradas exclusivamente en el crecimiento del PIB o en políticas sectoriales desarticuladas del contexto local. A diferencia de estas aproximaciones, el desarrollo territorial parte de una noción integrada del territorio como construcción social, entendiendo que no es un simple espacio físico delimitado geográficamente, sino una configuración dinámica de relaciones sociales, económicas, políticas, institucionales y simbólicas que interactúan en un entorno determinado. En esta perspectiva, el territorio se convierte en el principal sujeto y objeto del proceso de desarrollo, lo cual exige una visión que combine el conocimiento técnico con la experiencia vivida de los actores locales (CEPAL, s. f.).

En este sentido, implica entonces una transformación estructural que no puede comprenderse únicamente desde los indicadores económicos clásicos, sino que requiere de una lectura sistémica y compleja. Este enfoque reconoce que las dinámicas territoriales son profundamente heterogéneas y que los procesos de desarrollo no siguen trayectorias homogéneas ni lineales. Autores como Zamora

Acosta et al. (2013) han propuesto analizar el desarrollo territorial desde la teoría de los sistemas complejos y la no-linealidad, lo que permite entender la emergencia de fenómenos sociales, la interacción de múltiples escalas (local, regional, global) y la capacidad de los territorios para autoorganizarse y adaptarse a condiciones cambiantes. Esta mirada rompe con los enfoques deterministas y centralistas del desarrollo, proponiendo que el cambio territorial depende de procesos de articulación horizontal entre actores diversos que construyen colectivamente las transformaciones deseadas.

Una de las tensiones clave en el debate es la que se establece entre los enfoques exógenos y endógenos. El modelo exógeno plantea que el desarrollo de un territorio se alcanza a través de su articulación con los mercados globales y la atracción de inversiones externas, lo que implica una lógica de competitividad basada en ventajas comparativas. En contraposición, el enfoque endógeno apuesta por la valorización de los recursos locales, la identidad territorial, el conocimiento socialmente acumulado y la capacidad de organización colectiva. En este sentido, el desarrollo no se impone desde fuera, sino que emerge desde dentro del propio territorio, a partir de los saberes, aspiraciones, instituciones y vínculos sociales existentes (Pacheco, 2022).

Peroni (2013) profundiza en esta visión y propone una lectura del desarrollo territorial que integra cinco dimensiones interrelacionadas: la dimensión productiva, que abarca el tejido económico local y su articulación con los mercados; la dimensión social, vinculada a la equidad, la inclusión y la calidad de vida de la población; la dimensión cultural, que reconoce los valores, identidades y formas de vida propias del territorio; la dimensión ambiental, que subraya la sostenibilidad ecológica de los procesos de desarrollo; y la dimensión político-institucional, que hace énfasis en la gobernanza, la descentralización y la participación ciudadana como pilares del cambio. La interdependencia de estas dimensiones es lo que permite hablar de un enfoque verdaderamente integral y sustentable del desarrollo territorial.

Uno de los elementos esenciales en este modelo es la participación activa de los actores locales en todas las fases del ciclo de política pública: diagnóstico, diseño, ejecución, evaluación y retroalimentación. Esto implica superar lógicas verticales y tecnocráticas, abriendo paso a procesos deliberativos, inclusivos y multisectoriales. Diversas experiencias promovidas por organismos como el PNUD han demostrado que la gestión del desarrollo territorial requiere herramientas metodológicas específicas, como el análisis territorial participativo, los sistemas locales de planificación y los mecanismos de control social. El modelo PADIT, por ejemplo, ofrece un procedimiento para gestionar políticas territoriales que parte de la concertación multiactoral y busca institucionalizar la toma de decisiones a nivel local (UNDP/PADIT, 2022).

Sin embargo, el despliegue efectivo de estas estrategias enfrenta desafíos estructurales. Uno de los principales es la persistente debilidad institucional de los gobiernos locales en América Latina, que en muchos casos carecen de autonomía fiscal, recursos técnicos y marcos normativos adecuados para gestionar de manera eficiente su desarrollo. Marsiglia y Arocena (2021) advierten que, pese a la retórica de la descentralización, subsisten formas de centralismo administrativo y presupuestal que limitan la capacidad de los territorios para implementar sus propios proyectos. Estas disfuncionalidades generan una brecha entre el potencial del enfoque territorial y su aplicación concreta en contextos de alta desigualdad y fragmentación política.

A pesar de ello, la idea de una transición hacia un modelo de desarrollo policéntrico y territorialmente articulado gana cada vez más fuerza. Las agendas internacionales, como la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también refuerzan esta visión al plantear que el desarrollo debe ser inclusivo, sostenible y situado. En este marco, el desarrollo territorial no solo representa una herramienta técnica, sino también una apuesta política por democratizar la planificación, redistribuir el poder y promover la justicia espacial.

Como reflexiona un reciente artículo publicado por El País (2025), cambiar el rumbo centralista que ha dominado durante décadas en muchos países latinoamericanos es hoy más urgente que nunca. Apostar por el desarrollo territorial significa reconocer que los territorios no son simplemente receptores pasivos de políticas nacionales, sino espacios vivos, con agencia propia, capaces de construir soluciones innovadoras a partir de su identidad, su memoria y sus recursos.

2.3 Marco Normativo

2.3.1 Marco normativo en materia de planeación

El desarrollo sostenible a nivel mundial es un tema que ocupa a las diversas autoridades internacionales, nacionales, estatales y municipales. Lo anterior tiene el fin de garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales de las personas consagrados en las convenciones y tratados internacionales en los que el Estado Mexicano ha sido parte y que se incorporan a la CPEUM.

En el ámbito internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), ha realizado diversas acciones con el fin de asegurar que en los Estados integrantes se incorporen compromisos que permitan garantizar la participación responsable de sociedad y gobierno en la integración de las políticas públicas.

El objetivo de estas acciones es permitir la atención de los problemas públicos de una forma planeada, eficaz y eficiente, bajo un enfoque de resultados.

Para ello, en la reunión de la ONU, celebrada en 2015 en Nueva York, líderes mundiales acordaron objetivos globales para erradicar:

- La pobreza
- La desigualdad

- La injusticia
- Atender el cambio climático
- Proteger el planeta
- Asegurar la prosperidad para todas las personas.

Estos, como se mencionó anteriormente, se han denominado los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (CEPAL, 2025). De esta forma, se realizaron diecisiete ODS cuyas metas en total suman 169 (Citibanamex, 2023), las cuales deberían alcanzarse dentro de los próximos 5 años, es decir, para el 2030. Para lograrlo, los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, organismos privados, la academia, entre otros actores, deberán participar en forma correlativa y corresponsable.

Bajo ese contexto, la CPEUM, con la trascendental reforma del año 2011, en su Artículo 1º, reconoció la garantía de los derechos humanos, no solo de los establecidos en la misma, sino también de aquellos que deriven de acuerdos internacionales en los que la República Mexicana haya sido parte, consagrándose así en la Ley Suprema de toda la Unión (ordenamiento reforzado en el 133 constitucional).

De esta forma las autoridades mexicanas deberán asegurar los derechos humanos de los mexicanos, bajo los preceptos de universalidad, indivisibilidad, progresividad y no discriminación.

Es en este contexto que la planeación nacional y local de desarrollo sostenible encuentra su base normativa en el artículo 26, apartado A de la CPEUM. En él se establece que dicha planeación será democrática y deliberativa, a través de los mecanismos que establezca la ley y recogiendo las aspiraciones y demandas de la sociedad para ser incorporadas en el plan y programas de desarrollo respectivos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025).

Así mismo, la Ley de Planeación en materia federal, dispone en su artículo 5° transitorio vigente a partir del 16 de febrero de 2018, lo siguiente:

> Administraciones Públicas Federales correspondientes a los períodos 2018-2024 y 2024- 2030 podrán considerar en su contenido las estrategias para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, contenidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Para efectos de lo anterior, en los procesos de elaboración de los proyectos de dichos planes se considerarán las propuestas que, en su caso, elabore el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2023).

Partiendo de la base constitucional que norma la planeación en los tres niveles de gobierno y conforme a lo establecido en la disposición transitoria de la Ley antes referida, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) tendrá que alinearse al contexto global. De este modo, se estima que la elaboración del referido PMD se realice bajo el enfoque y alineación a los ODS establecidos por la ONU, así como a la planeación nacional y estatal.

En el ámbito estatal, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro (LPEQ) establece, entre otros objetivos: 1) el trabajo en conjunto de los tres niveles de gobierno en materia de planeación; 2) las normas y principios que rigen la planeación estatal y municipal y 3) los cimientos para la organización y funcionamiento de las partes que integran el Sistema Estatal de Planeación para el Desarrollo de los Comités Estatales y Municipales, así como de los Consejos Municipales de Participación Social (CMPS).

Por su parte, el Reglamento de la LPEQ (2019) establece en términos generales la conformación del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) y las funciones a cargo de sus integrantes, así como la integración y objetivos de los CMPS, cuya cooperación es crucial para la integración del diagnóstico y la elaboración del PMD.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro dicta en sus artículos 69, 70 y 71, los objetivos y funciones de los CMPS. Asimismo, delimita las disposiciones para el desarrollo municipal, así como la integración del PMD que será expedido por el Ayuntamiento, previa consulta ciudadana, en los tres primeros meses de su periodo constitucional, de conformidad con su artículo 117. La Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro ordena en su artículo 117 que los planes municipales deben ser publicados en los primeros tres meses de iniciada la gestión, sin embargo, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro en su artículo 50 ordena que el Presidente Municipal presentará el Plan Municipal de Desarrollo a más tardar el 31 de marzo del año en que inicie su gestión, lo que trae incertidumbre en los municipios respecto del periodo adecuado para su publicación. Sin embargo, ambas normativas no son contradictorias, pues la primera mandata que deben ser aprobados los PMD por el Ayuntamiento en los primeros tres meses de iniciada la gestión, y la segunda habla de su presentación y publicación en el periódico oficial del Estado de Querétaro.

En el ámbito municipal, deberá contarse con las disposiciones administrativas que regulen la conformación y trabajo del Sistema de los Consejos Municipales de Participación Social (SCMPS), el cual podrá variar en cada municipio en relación con su capacidad humana, administrativa y presupuestal para llevar a cabo las actividades.

Cada municipio, atendiendo a su realidad, integrará el SCMPS para otorgar validez en las decisiones tomadas, lo que permitirá verificar que las disposiciones relativas estén integradas en el Reglamento Municipal correspondiente, pues, en caso contrario, será muy importante que se realice lo conducente.

El texto por integrar podría contemplar los siguientes puntos: exposición de la importancia del SCMPS, definición, objetivo, señalar expresamente cómo deberá quedar integrado, así como su estructura, organización y funcionamiento.

En el propio Reglamento Municipal también será de utilidad que se exprese lo relativo al funcionamiento del COPLADEM, para lo cual, se puede tomar como

referencia lo establecido en el Artículo 30 de la Ley de Planeación del Estado, el cual establece lo siguiente:

El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal se integra por:

I. Un Presidente, que será el Presidente Municipal.

II. Un Coordinador General, que será propuesto por el Presidente Municipal y aprobado por el Ayuntamiento.

III. Un Secretario Técnico, que será propuesto por el Presidente Municipal.

IV. Un Representante acreditado por los Consejos Municipales de Participación Social.

V. Un Representante del H. Congreso del Estado, en su caso.

VI. Un Representante de los regidores del Ayuntamiento.

VII. Los Titulares de las dependencias municipales, estatales, federales.

VIII. Los Representantes de los sectores social y privado (LXI Legislatura del Estado de Querétaro, 2021).

Los integrantes señalados en las dos últimas fracciones, VII y VIII, podrán participar a invitación del Presidente o Coordinador General, según la materia de que se trate.

Adicionalmente, convendrá revisar el marco jurídico municipal, a fin de identificar y considerar como punto de partida si en éste se tienen disposiciones relacionadas al contenido del PMD. En este sentido se cita como ejemplo el artículo 63 del Reglamento de Policía y Gobierno Municipal de Cadereyta de Montes, en donde se dispone respecto al punto señalado que su PMD deberá contener lo siguiente:

> I. Los objetivos generales, estrategias, metas y prioridades de desarrollo integral del Municipio.

II. Las previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines.

III. Los instrumentos, áreas responsables y plazos de ejecución.

IV. Los lineamientos de política de carácter global, sectorial y de servicios municipales (Secretaría del Ayuntamiento del Municipio de Cadereyta , 2006).

De igual forma, dispone en sus artículos 66, 67, 68 y 69, en forma integral que el PMD:

a) Será aprobado por el Ayuntamiento en sesión de cabildo dentro de los primeros tres meses de iniciado su ejercicio.

b) Será obligatorio para todas las autoridades municipales, y su aplicación será concurrente con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo, debiendo ser concertado con los sectores social y privado.

c) Una vez aprobado deberá ser mandado a publicar por el Presidente Municipal al Periódico Oficial del Gobierno del Estado.

d) Será trianual, y estará vigente durante el periodo constitucional del Ayuntamiento que lo expida.

2.3.1 Marco normativo en materia de planeación vinculada al ejercicio, control y evaluación del gasto público

Actualmente, ante la incertidumbre mundial, agravada por la pandemia ocasionada por la Covid-19 y la escasez de recursos públicos, la exigencia a los gobiernos de todos los órdenes, relacionada con obtener resultados en la calidad de vida de las personas que se reflejen en una mejora de su situación o condición, obliga a los tomadores de decisiones públicas, en relación a lo señalado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020), a incorporar herramientas de la

Nueva Gestión Pública (NGP), en específico, deben incorporar herramientas de la Gestión para Resultados (GpR) y, dado que se busca la alineación a la Agenda 2030, en este manual se enfatiza que dichos resultados persiguen cumplir las metas del desarrollo sostenible, es decir, las mejoras deberán reflejarse en lo social, lo económico y lo ambiental con una perspectiva operativa y de gestión a corto y mediano plazo. Además, es imprescindible contar con un enfoque estratégico para los logros previstos para el largo plazo.

La idea principal es que las administraciones públicas de todos los órdenes de gobierno inicien un trayecto en sus decisiones de gestión, que partan del supuesto de que en el ejercicio del gasto público se transite hacia una nueva gestión que permita "conocer los logros en términos de calidad de vida y ejercicio de los derechos –es decir, de resultados– en beneficio de la colectividad, a través de la eficacia, la eficiencia y la transparencia del gasto público" (CPEUM).Lo anterior, encuentra su fundamento en lo dispuesto en el artículo 134.

Por otra parte, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios (LDFEFM), tiene como objeto establecer los criterios generales de responsabilidad hacendaria y financiera que regirán a las entidades federativas y a los municipios, así como a sus respectivos entes públicos. Esto tiene como finalidad lograr un manejo sostenible de sus finanzas públicas, ordenando que los recursos públicos se administren conforme a los principios consagrados en la CPEUM, los cuales son: legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas. El artículo 18 de la LDFEFM dispone que:

> Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de los Municipios […] con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; deberán ser congruentes con los planes […] municipales de desarrollo y los programas derivados de los mismos; e incluirán cuando menos objetivos anuales, estrategias y metas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

Conforme a los principios que rigen el ejercicio del gasto público, los resultados de la aplicación del gasto que se obtengan al final del ejercicio deberán ser evaluados para verificar su eficacia, legalidad, austeridad, economía, racionalidad y control. Asimismo, es importante que se garantice la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía, determinando acciones de mejora para cumplir con los principios del gasto en los subsecuentes ejercicios fiscales.

Los municipios serán plenamente responsables de la validez y exactitud de la documentación e información que respectivamente entreguen para realizar la evaluación del cumplimiento de las obligaciones específicas de responsabilidad hacendaria establecidas en la LDFEFM, la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y demás disposiciones legales aplicables.

En este sentido, los municipios son responsables de definir los objetivos estratégicos y plasmarlos en el PMD. Por su parte, la LGCG establece en su artículo 54 que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública municipal deberá relacionarse en lo conducente, con los objetivos y prioridades del PMD.

De igual forma, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas municipales, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales y estatales que les hayan sido transferidos. Para ello, es menester utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de ellos, así como asegurar que los mismos se articulen con el PMD y los ODS, vinculándolos con la planeación del desarrollo del municipio e interviniendo en el ciclo presupuestario para mejorar la gestión y los resultados de la aplicación del gasto.

Por otra parte, en el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos, es fundamental incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), establecidos en términos del Artículo 134 de la CPEUM para los recursos

federales transferidos que incluyen los fondos de aportaciones del Ramo General 33.

Adicionalmente, en términos de los artículos 80 de la LGCG, 48 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y 65, fracción V, de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP), los municipios deberán publicar sus informes trimestrales sobre el ejercicio y destino del gasto público asignado, así como el de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales que les sea distribuido por la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

En el ámbito estatal, la Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro (LMRPEQ), establece que toda propuesta de incremento o creación de partidas de gasto en los presupuestos de egresos del Estado y de los municipios, según sea el caso, deberá apegarse a lo establecido en esta LMRPEQ y en la LDFEFM. Por su parte, los artículos 11 y 12 de la LMRPEQ, disponen que el proceso de programación consiste en la definición y diseño de los programas y proyectos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias previstos en el PMD. Así mismo, establece que durante la etapa de presupuestación se distribuirán los recursos que se aplicarán en la ejecución y cumplimiento de los programas y proyectos derivados del PMD.

El ciclo presupuestario en todas sus etapas se regirá por un enfoque orientado a resultados para el desarrollo sostenible municipal y tendrá como finalidad dirigir el gasto público al cumplimiento de las prioridades previstas en el PMD y los programas que de él se deriven. Particularmente, la programación y presupuestación en los municipios se realizará por conducto de la dependencia encargada de las finanzas públicas, la cual además integrará la información financiera relativa a los indicadores de desempeño que permita consolidar la herramienta de la GpR del PbR.

Esta última deberá emitir los lineamientos necesarios para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la LMRPEQ y demás normativas aplicables en

materia de ejercicio del gasto público. Para efectos de la ley referida, es importante señalar que por gasto público se entiende la totalidad de las erogaciones aprobadas en el presupuesto de egresos del municipio, que permiten dar cumplimiento a su PMD.

Es importante mencionar que el ejercicio de los recursos públicos debe ser fiscalizado, a fin de verificar que los mismos hayan sido ejercidos con eficacia, eficiencia, legalidad, honradez, transparencia y bajo un enfoque de GpR, los cuales deben partir de los objetivos, metas y líneas de acción establecidos en el PMD y los Programas presupuestarios (Pp) que deriven del mismo.

Para ello, la Ley de Fiscalización Superior y de Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro (LFSRCEQ) establece los mecanismos para la revisión, investigación y fiscalización de la Cuenta Pública, incluida la de los municipios, correspondiendo a la Legislatura del Estado, a través de la Entidad Superior de Fiscalización del Estado (ESFE), llevar a cabo dicha tarea.

Por lo tanto, resulta por demás indispensable contar con un PMD que permita garantizar, por un lado, el ejercicio adecuado de los recursos públicos asignados al municipio y, por el otro, verificar el resultado obtenido en la ejecución de los programas municipales que derivan de él. Ello permitirá evitar en el futuro la determinación de observaciones y/o acciones de responsabilidad por parte de los diversos entes fiscalizadores.

Es importante mencionar que, en el ejercicio de recursos federales, como los son las transferencias y subsidios federales, así como la asignación al municipio de participaciones y aportaciones federales en términos de la LCF, la revisión, investigación y fiscalización de los mismos corre a cargo de la Auditoría Superior de la Federación. Por ello, con la finalidad de obtener un informe de resultados de cuenta pública positivo y libre de observaciones por parte de ese ente fiscalizador, es menester que el PMD contemple los objetivos y metas necesarias que permitan el adecuado ejercicio de los recursos públicos federales mencionados, debiendo estar su ejercicio debidamente alineado a los PND y PED.

Además, es importante vigilar el estricto cumplimiento de los fines para los cuales fueron asignados dichos recursos, debiendo evitar su desvío a objetivos no contemplados en el marco normativo que los rige.

De esta forma, diseñar un PMD debidamente planeado y coordinado, apegado al marco jurídico internacional (como lo es la aplicación en el ámbito municipal de los ODS), nacional, estatal y municipal, permitirá contar con el debido ejercicio del gasto y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Éstos se verán reflejados en resultados benéficos para la sociedad y en un informe de resultados de la cuenta pública municipal positivo y sin observaciones de los entes fiscalizadores, garantizando con ello la transparencia y la debida rendición de cuentas del gobierno a la ciudadanía.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se orienta al diseño y validación de un manual técnico metodológico para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible, mediante una estrategia que articula el análisis documental, la aplicación práctica y la participación ciudadana. En este capítulo se expone el enfoque metodológico adoptado, el tipo y diseño de investigación, los instrumentos utilizados en el estudio de caso desarrollado en el municipio de Ezequiel Montes, Querétaro. El abordaje metodológico responde a la necesidad de generar un producto aplicable, replicable y alineado a los marcos normativos vigentes, que permita fortalecer la planeación municipal desde una perspectiva participativa, estratégica y sostenible.

3.1 Metodología de la investigación

La presente investigación se enmarca dentro de la investigación aplicada, ya que su propósito central es generar una herramienta práctica y operativa —un manual metodológico— para apoyar a los gobiernos municipales en la elaboración de sus Planes Municipales de Desarrollo (PMD) con enfoque de desarrollo sostenible. A su vez, se integra una investigación documental, para recopilar y sistematizar el marco normativo, teórico y técnico que fundamenta el diseño del manual y una investigación de campo, al aplicar y validar dicho manual en un contexto municipal real, el caso del municipio de Ezequiel Montes, Querétaro. Asimismo, se considera una investigación exploratoria y descriptiva, en tanto se indagan las condiciones actuales de los municipios respecto a la planeación y se describen las etapas, herramientas e instrumentos necesarios para fortalecer sus capacidades institucionales.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es cualitativo con integración de herramientas cuantitativas. La dimensión cualitativa se expresa en el análisis del marco normativo, la sistematización de procesos, la elaboración de propuestas metodológicas y el trabajo con actores locales. La dimensión cuantitativa se incorpora en la aplicación de encuestas para recabar información sobre las necesidades y problemáticas identificadas por la ciudadanía. Asimismo, es un diseño bibliográfico y práctico, ya que articula la revisión documental con la intervención en campo mediante la implementación del manual propuesto en el caso del municipio de Ezequiel Montes. Este diseño permitió establecer una estructura metodológica ordenada, fundamentada en normas, principios y prácticas institucionales reales, con la finalidad de ofrecer una herramienta útil, replicable y ajustada a la realidad municipal.

3.3 Instrumentos a trabajar

- Cuestionarios ciudadanos, como herramienta para el levantamiento de información directa sobre las necesidades, problemas y prioridades de la población. Estas encuestas fueron estructuradas por ejes temáticos y permitieron alimentar el diagnóstico participativo del PMD.
- Documentación oficial y normativa, que sirvió como base para la construcción del manual, incluyendo leyes, reglamentos, acuerdos y planes institucionales, tanto a nivel nacional como estatal y municipal.
- Instrumentos técnicos del manual, como modelos de actas, nombramientos, formatos de diagnóstico, matrices de planeación, fichas técnicas de indicadores, entre otros. Estos fueron probados en el estudio de caso como parte de la validación práctica del producto.

3.4 Población

La población de estudio está compuesta por los actores municipales directamente relacionados con el proceso de planeación en el municipio de Ezequiel Montes, Querétaro. Entre ellos se encuentran:

- Integrantes del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM), incluyendo autoridades municipales, representantes de sectores sociales, académicos y ciudadanos.
- Servidores públicos de la administración municipal y representantes populares que participaron en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.
- Ciudadanía que formó parte del proceso participativo mediante la aplicación de cuestionarios y la validación del diagnóstico.
- Consejos Municipales de Participación Social (CMPS).

3.5 Muestra: Subconjunto de la población

Esta muestra fue no probabilística y por conveniencia, integrada por personas involucradas voluntariamente en la aplicación de encuestas, en los ejercicios de consulta ciudadana, en la integración del COPLADEM y en las acciones de planeación interna del municipio.

No se establece un número fijo de participantes, ya que el propósito de la investigación fue validar metodológicamente el uso del manual y su aplicabilidad en un caso municipal real, más que establecer resultados estadísticos sobre la población.

4. RESULTADOS

Plan Municipal de Desarrollo

A lo largo de este manual se hacen recomendaciones para que las administraciones públicas municipales adapten, pongan en marcha y monitoreen los ODS desde las capacidades y especificidades de la diversidad y realidad de cada uno de los municipios del Estado de Querétaro, mismas que se verán reflejadas en el PMD, que es una guía de acciones y decisiones para el Buen Gobierno.

El PMD es el documento rector del desarrollo sostenible municipal. Su formulación está orientada a definir los ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción, las cuales serán las prioridades del gasto público municipal. Esta es una condición en el ciclo presupuestario con la perspectiva de la GpR.

En este sentido, la planeación para el desarrollo sostenible municipal es un proceso de gestión racional y sistemático. De esta forma, las autoridades deben convocar a la ciudadanía a participar en un ejercicio conjunto de identificación, análisis y priorización de las necesidades en el territorio municipal y a las cuales, para fines del presente manual, se les denomina problemas públicos municipales.

Una vez acordados aquellos que habrán de atenderse, se clarifica la situación inicial de los mismos y se formulan escenarios futuros que reflejen mejorías, los cuales se describen a manera de Objetivos Estratégicos (OE). Adicionalmente, con una perspectiva temporal, correspondiente a la Administración Pública Municipal (APM), se determinan las estrategias y líneas de acción que permitirán que se alcancen los objetivos planteados.

El PMD expresa el acuerdo de voluntades entre los actores municipales, principalmente entre los ciudadanos y su gobierno. Además, establece los

mecanismos de coordinación entre los tres órdenes de gobierno por la alineación de objetivos.

El contenido del PMD se diseña, formula y define de manera coordinada con el COPLADEM y con el SCMPS. Este documento también es el sustento para el control de la gestión durante todo el periodo de la APM y de la evaluación para la aplicación de su gasto público.

Por otro lado, es útil como herramienta para organizar el trabajo de la APM y apoyar con los procesos de creación de alianzas de manera intersectorial e intergubernamental.

En términos del ejercicio del gasto público, los objetivos y metas establecidos en el PMD constituyen el principal insumo para las auditorías de desempeño y las evaluaciones de resultados mandatadas por las leyes de gasto, contabilidad, fiscalización, transparencia y disciplina financiera.

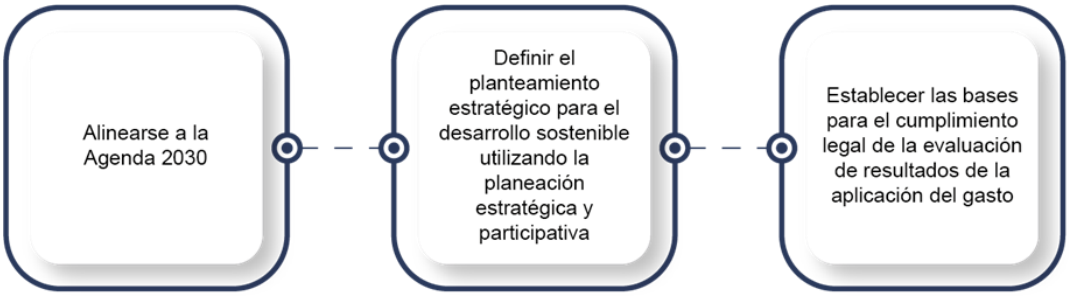
Recomendación 1

Conviene considerar que, si bien la planeación requiere de especialistas, es el proceso de convergencia entre todos los actores municipales, sus saberes, capacidades técnicas, habilidades y visiones políticas, las cuales están reelaborándose permanentemente para transformar la realidad municipal. Esto permite que el PMD cumpla su objetivo de orientar el desarrollo (INAFED, 2004).

Contenido del manual

El presente manual para elaborar el PMD con un enfoque hacia el desarrollo sostenible, se ha elaborado con el fin de que la APM dé cumplimiento a tres aspectos asociados a este última, los cuales le permitirán alinearse con la Agenda 2030. Asimismo, ayudará a la Planeación Estratégica (PE) y participativa acorde al Sistema Nacional de Planeación Democrática para fijar objetivos estratégicos. Finalmente, servirá para cumplir con las leyes de gasto, contabilidad gubernamental, coordinación fiscal y transparencia en torno a la evaluación de los resultados de la aplicación del gasto público bajo los principios de eficacia, eficiencia y calidad.

Esquema 1



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de las etapas para elaborar el PMD, el contenido del manual se presenta a través de las siguientes secciones:

Esquema 2



Fuente: Elaboración propia.

En la primera sección se exponen las bases jurídicas que contemplan la integración del COPLADEM, así como el detalle de las actividades que deben cumplirse, los responsables de realizarlas y sus roles. En la segunda, se presenta la metodología paso a paso, la cual permitirá al Secretario Técnico y al equipo de apoyo designado, programar, realizar, supervisar y generar el contenido del planteamiento estratégico del PMD. Además, en ésta se han incluido recomendaciones para facilitar las tareas propuestas. Finalmente, en la tercera sección, se aportan lineamientos para la aprobación y publicación del PMD.

A lo largo de este manual se ilustrarán cada una de las etapas metodológicas para la elaboración de un PMD con un ejercicio que se aplicó al caso concreto del municipio de Ezequiel Montes, Querétaro (2024-2027).

Este ejemplo servirá para:

- **Mostrar la aplicación real de metodologías de planeación en un municipio concreto.**
- **Ilustrar la manera en la que se adaptan los marcos teóricos a las particularidades de un territorio específico.**
- **Exhibir buenas prácticas en concertación con actores locales, recopilación de información, así como en diseño de estrategias, líneas de acción e instrumentos para el seguimiento (indicadores).**

Etapa 1: Integración del COPLADEM

1.1 Objetivo de la etapa

Integrar el COPLADEM, con el fin de que realice las actividades relativas a la planeación en el municipio mediante la coordinación participativa para la formulación, ejecución y evaluación del PMD.

1.2 Información general

El COPLADEM es el órgano rector responsable del proceso de planeación en el municipio, así mandatado en la LPEQ, al cual le atañe la elaboración del proyecto del PMD. Por su parte, al ayuntamiento le corresponde su estudio y aprobación, según el artículo 46 de la citada ley.

Respecto del PMD, el COPLADEM deberá atender lo siguiente (art. 29):

i. Coordinar la elaboración del PMD con la participación de los diversos sectores de la sociedad y las dependencias gubernamentales.

ii. Fomentar las acciones de planeación del desarrollo a nivel municipal.

iii. Promover la participación social en las tareas de planeación.

iv. Llevar a cabo la evaluación del PMD que hubiese sido aprobado por el Ayuntamiento.

La LPEQ contempla que el COPLADEM se integre como sigue (art. 30):

i. Un Presidente, que será el Presidente Municipal.

ii. Un Coordinador General, propuesto por el Presidente Municipal y nombrado por el Cabildo.

iii. Un Secretario Técnico, que será nombrado por el Presidente Municipal.

iv. Un representante acreditado por los Consejos Municipales de Participación Social.

v. Un representante de los regidores del Ayuntamiento.

vi. Los titulares de las dependencias municipales, a invitación del Presidente Municipal o por el Coordinador General.

vii. Los representantes de los sectores social y privado, por invitación del Presidente Municipal

(LXI Legislatura del Estado de Querétaro, 2021).

Respecto de los CMPS, éstos atenderán a la estructura sectorial, territorial y de tópicos específicos. Asimismo, integrarán a las diversas organizaciones y agrupaciones civiles representativas de la comunidad en las tareas de planeación, con la participación de las dependencias y entidades municipales, de acuerdo con el ámbito de su competencia.

En cada municipio se formará un SCMPS, por su parte, el COPLADEM asegurará la participación de la sociedad a través de dicho sistema y promoverá la intersectorialidad para establecer resultados tangibles para el mediano o largo plazo.

Es recomendable la integración de los CMPS al mismo tiempo que se integra el COPLADEM ya que de esta forma, los primeros pueden participar activamente en todas las etapas de los trabajos relacionados con el diagnóstico y la elaboración del PMD, así como en su debida ejecución una vez aprobado el mismo por el ayuntamiento.

1.3 Actividades

Con la finalidad de iniciar las actividades de planeación en el municipio, es necesario, en primera instancia, llevar a cabo la conformación de los órganos que tendrán a su cargo la rectoría de la planeación municipal, con la participación corresponsable del gobierno y la sociedad. De esta forma, para la integración del COPLADEM es necesario realizar las acciones y etapas que se mencionarán a continuación.

1.3.1 Designación del Coordinador General

Es necesario contar con la designación del Coordinador General, cuyo nombramiento será propuesto por el Presidente Municipal al ayuntamiento. Para lo anterior, el Presidente Municipal debe presentar al Cabildo, de preferencia en las primeras semanas de octubre, a quien fungirá como Coordinador General.

El Coordinador tendrá a su cargo las siguientes actividades:

I. Participar con voz y voto en las sesiones del COPLADEM y de la Comisión Permanente.

II. Convocar a los integrantes del COPLADEM a las sesiones ordinarias y extraordinarias.

III. Coordinar las actividades del COPLADEM y su relación con dependencias, instituciones y grupos sociales.

IV. Asesorar técnicamente en proyectos y programas para el desarrollo del municipio.

V. Supervisar la ejecución de la obra pública y vigilar el cumplimiento de los contratos.

VI. Participar en las sesiones del Consejo de Desarrollo Municipal para incorporar las propuestas de este en el seno del COPLADEM.

VII. Coordinar la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.

VIII. Otras actividades que le confiera el Presidente del COPLADEM.

Los documentos que acreditarán la realización de estas actividades son los siguientes:

a) Propuesta del Presidente Municipal de quien fungirá como Coordinador General y oficio dirigido a la Secretaría del Ayuntamiento, donde se solicita su aprobación.

b) Acta de Cabildo donde se nombre al Coordinador General.

c) Emisión de nombramiento del Coordinador General.

Así mismo, como ejemplo práctico, para la elaboración del PMD de Ezequiel Montes 2024 -2027, se empleó el siguiente formato para la propuesta de la o el Coordinador General del COPLADEM:

❖ Se inicia el acta con una introducción de lo que se encontrará en ella.

Iniciativa para el nombramiento del/la Coordinador(a) Gene
el/la Representante de los Regidores del Ayuntamiento para la integra
del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Ezequiel Montes, Queré

Heráldica del Municipio

Ezequiel Montes, Querétaro a __de _____ del 20
Oficio No.: _____
Asunto: Presentación de inicia

LIC. _____
SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO
DEL MUNICIPIO DE EZEQUIEL MONTES, QUERÉTARO.

P R E S E N T E

El suscrito _____, Presidente Constitucional del Municipio de Ezequiel Montes, Estad Querétaro, integrante del H. Ayuntamiento, con fundamento en lo dispuesto en las fracciones II y V del arti 30 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, solicito sea un punto en el orden del día para la próx sesión de Cabildo la "*Propuesta de nombramiento del/la Coordinador (a) General y del/la Representante d Regidores del Ayuntamiento para la integración del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal*", confo a lo siguiente:

❖ Enseguida, se coloca la sección de considerandos, que consiste en el marco normativo aplicable al acta.

❖ Posteriormente, se especifican los datos de quienes ocuparan los cargos, en este caso se empleó el mismo espacio para la o el Coordinador General y la o el Representante de los Regidores:

"PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO DEL/LA COORDINADOR (A) GENERAL DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN PA EL DESARROLLO MUNICIPAL"

Con fundamento en lo dispuesto en la fracción II artículo 30 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro propone la designación como Coordinador (a) General del COPLADEM, a ____(Nombre)____, ___(Cargo)___ Municipio de Ezequiel Montes.

"PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO DEL/LA REPRESENTANTE DE LOS REGIDORES DEL H. AYUNTAMIENTO P EL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL"

Con fundamento en lo dispuesto en la fracción V artículo 30 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro propone la designación del/la Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento para la integración COPLADEM, a _____, Regidor (a) _____ del Municipio de Ezequiel Montes.

Conforme a lo anterior y lo dispuesto en el art. 25 fracción VII del Reglamento Interior del Ayuntamiento Municipio de Ezequiel Montes, Qro., solicito sea un punto a deliberar y en su caso aprobar en la próxima se de Cabildo.

Sin otro particular por el momento, me despido de Usted.

1.3.2 Designación del Secretario Técnico

El Presiente Municipal deberá llevar a cabo la designación del Secretario Técnico, mediante emisión del nombramiento respectivo. El Secretario Técnico por su parte, tendrá a su cargo las siguientes funciones:

I. Participar con voz y voto en las sesiones del COPLADEM y de la Comisión Permanente.

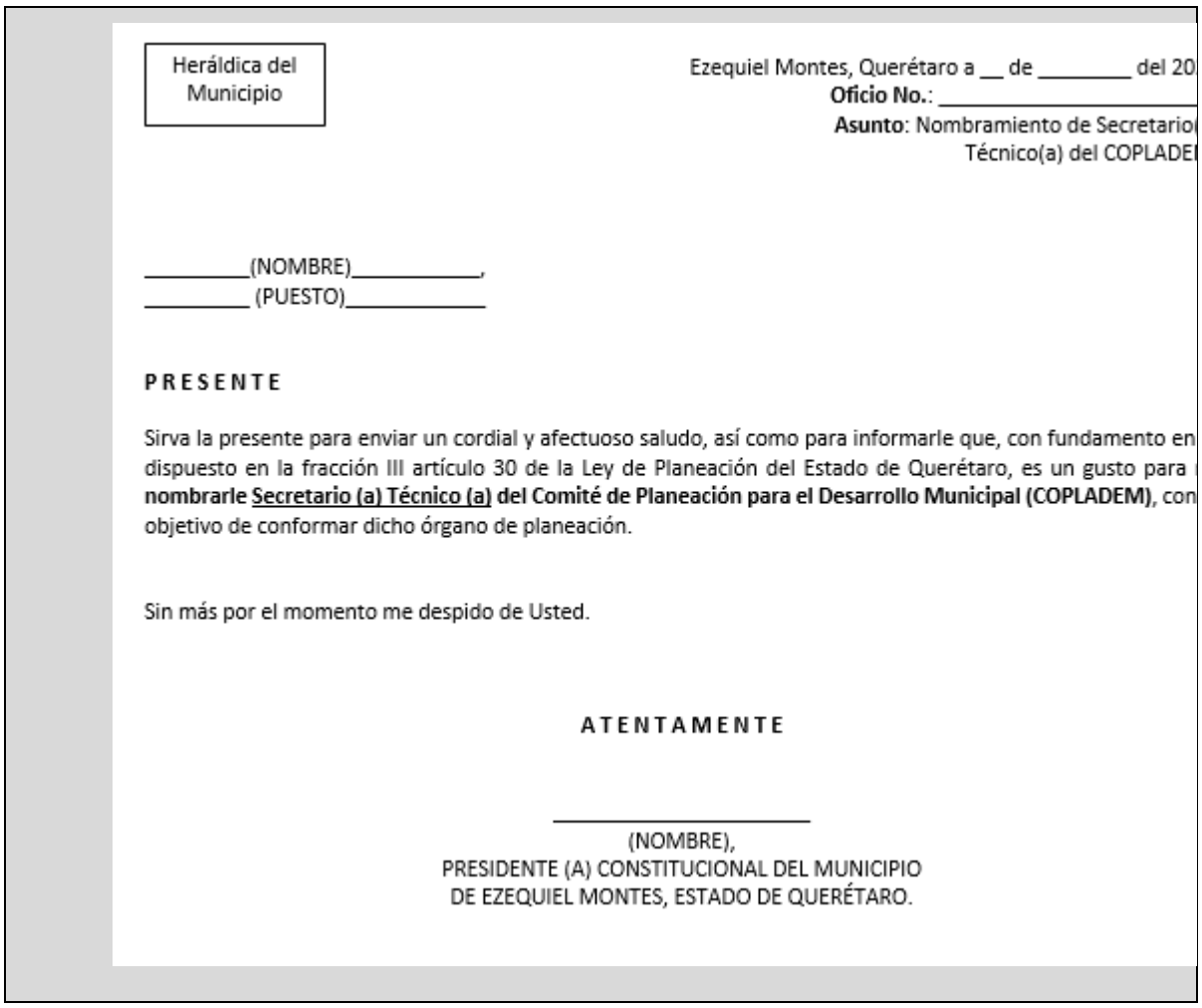
II. Establecer y ejecutar medidas de control y vigilancia administrativa, contable y financiera de los recursos aprobados para el programa de obra pública y acciones del COPLADEM.

III. Participar en la propuesta anual de la obra pública y acciones a efectuarse en el municipio.

IV. Levantar las actas de las sesiones que lleve a cabo el COPLADEM, dar seguimiento a los acuerdos y turnar copia de las mismas al Coordinador Operativo del COPLADEM.

V. Otras actividades que le encomiende el Presidente del COPLADEM.

El documento que acreditará el cumplimiento de este paso es el siguiente (empleado en el caso práctico de Ezequiel Montes, Querétaro):



Heráldica del Municipio

Ezequiel Montes, Querétaro a __ de _____ del 20
Oficio No.: _____
Asunto: Nombramiento de Secretario
Técnico(a) del COPLADE

_____(NOMBRE)_____,
_____ (PUESTO)_____

PRESENTE

Sirva la presente para enviar un cordial y afectuoso saludo, así como para informarle que, con fundamento en dispuesto en la fracción III artículo 30 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, es un gusto para **nombrarle Secretario (a) Técnico (a) del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)**, con objetivo de conformar dicho órgano de planeación.

Sin más por el momento me despido de Usted.

ATENTAMENTE

_____
(NOMBRE),
PRESIDENTE (A) CONSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO
DE EZEQUIEL MONTES, ESTADO DE QUERÉTARO.

1.3.3 Designación del resto de los integrantes del COPLADEM

El Presidente Municipal debe llevar a cabo las acciones para la designación del resto de los integrantes del COPLADEM, siendo éstos los siguientes:

a) Representante acreditado por los CMPS que a la fecha se encuentren conformados de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicables en la materia.

b) Representante de los Regidores en las sesiones del Comité, cuya designación será solicitada al Ayuntamiento.

c) Representantes de los sectores social y privado, previo nombramiento que emita el Presidente.

Los documentos probatorios de la realización de estas actividades son los siguientes:

a) Oficio dirigido al Secretario del Ayuntamiento para la designación del representante de los Regidores en las sesiones del COPLADEM.

b) Acta de la Sesión del Cabildo donde se designa al regidor que fungirá como representante en el COPLADEM (consultar acta de designación del (a) Coordinador (a) General).

c) Nombramiento del Representante de los Consejos Municipales de Participación Social.

❖ Se retoma el formato empleado en el caso práctico de Ezequiel Montes, Querétaro:

Heráldica del Municipio

Acta de Designación del Representante Acreditado de los CMPS de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) del Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro, ante el COPLADEM.

Siendo las __:__ horas del día ___ de_____ del 20__, en las instalaciones del _____, ubicadas en calle _____, número ___, colonia _____, en el Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro, se reúnen los y las Consejeros (as) Representantes de los Consejos Municipales de Participación Social (CMPS) en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), para la designación del Representante Acreditado de estos ante el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) con forme lo dispuesto en el artículo 30 fracción IV de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro y 71 fracción I de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, dando inicio conforme a lo siguiente:

Orden del día.

1. Pase de lista.
2. Lectura del orden del día.
3. Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM.
4. Asuntos en general.
5. Cierre del Acta.

Desahogo de la reunión.

1.- **Pase de lista:** El/La C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz agradece la asistencia a la sesión para la deliberación de la designación del (a) Representante Acreditado (a) de los CMPS en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) ante el COPLADEM, y procede al pase de lista de las y los convocados a dicho acto:

Nombre	Cargo	Asistencia
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	

Con una asistencia de ____ de las y los convocados a la presente sesión, en uso de la voz él/la C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, informa que existe quórum legal, instalándose formalmente la sesión, por lo que todos los actos que se desahoguen serán válidos y legales.

- Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM.
- Asuntos en general.
- Cierre del Acta.

Una vez terminada la lectura al orden del día, el/la C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, pone a consideración de las y los Representantes la aprobación del orden del dia, solicitando manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano.

En dicha votación se contó con ___ votos a favor y ___ en contra. Por lo que fue aprobado el orden del dia y se dio inicio al desahogo de los puntos que lo integran.

3.- Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM: En uso de la voz, el/la C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, solicita a los Representantes que deliberen y manifiesten quien de entre ellos será el/la Representante Acreditado (a) por los CMPS ante el COPLADEM.

Acto seguido, las y los Representantes manifiestan que el/la C. _____ será quien dé voz a los CMPS ante el COPLADEM.

4.- Asuntos en general: En uso de la palabra, el/la C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, solicita a las y los presentes si desean manifestar algún otro tema de interés.

Acto seguido, las y los Consejeros Representantes informaron su negativa a algún tema adicional al previsto en el orden del día.

5.- Cierre del Acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta de sesión de las y los Consejeros Representantes en los temas de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), siendo las __: __ horas del dia ___ de _____ de 20___, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para debida constancia legal.

Nombre	Cargo	Firma
	Servidor Público	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	

d) Nombramiento de los representantes de los sectores social y privado y emisión de invitación del Presidente Municipal para asistir a las sesiones del COPLADEM.

❖ Este fue el formato de invitación aplicado en el caso práctico de Ezequiel Montes, Querétaro.



Heráldica del Municipio

Ezequiel Montes, Querétaro a __de _____ de
Oficio No.: _____
Asunto: Invitación para f
parte del COPLA

_____(NOMBRE)_____,
_____(CARGO Y NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN DE PROCEDENCIA)____

PRESENTE

Sirva la presente para enviar un cordial y afectuoso saludo, así como para informarle que, con fundamento
dispuesto en la fracción VII artículo 30 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, es un gusto pa
invitarle como **representante del Sector Social/Privado** para formar parte del Comité de Planeación p
Desarrollo Municipal (COPLADEM), con el objetivo constituir dicho órgano de planeación.

Sin más por el momento, y esperando contar con su apoyo me despido de Usted.

ATENTAMENTE

_____
(NOMBRE),
PRESIDENTE (A) CONSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO
DE EZEQUIEL MONTES, ESTADO DE QUERÉTARO.

1.3.4 Integración del COPLADEM

Una vez que se cuente con los nombramientos de los integrantes del COPLADEM, el Coordinador General debe emitir la convocatoria para la sesión en la que se llevará a cabo su integración, conforme a la siguiente propuesta de orden del día:

I. Pase de lista.

II. Aprobación del orden del día.

III. Conformación del COPLADEM.

IV. Toma de protesta de los integrantes del COPLADEM.

V. Definición de actividades a realizar para la elaboración del diagnóstico del PMD y distribución de funciones para la integración de este.

VI. Integración del equipo técnico para llevar a cabo el diagnóstico del PMD.

VII. Asuntos generales.

VIII. Aprobación del acta.

IX. Cierre de sesión.

Una vez desahogada la sesión del COPLADEM, el Secretario Técnico deberá levantar el acta correspondiente y recabar las firmas de los integrantes del COPLADEM que participaron en ella. Asimismo, el Secretario Técnico dará seguimiento al cumplimiento de los acuerdos realizados, incluida la conformación del equipo técnico para la elaboración del diagnóstico del PMD.

Los documentos probatorios de la realización de estas actividades son los siguientes:

a) Convocatoria a la sesión del COPLADEM.

b) Lista de asistencia.

c) Acta de sesión del COPLADEM.

d) Emisión de documentos dirigidos a las dependencias, entidades y representantes de los sectores social y privado, a fin de ejecutar los acuerdos tomados por el COPLADEM para la integración del PMD.

A continuación, se presentan las actas de instalación y de trabajo generadas durante la elaboración del PMD de Ezequiel Montes para el periodo de 2024 – 2027, mismas en las que se retomaron los puntos antes descritos:

❖ Acta de instalación del COPLADEM

Heráldica del Municipio

Acta de Instalación del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) del Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro.

Siendo las __:__ horas del día _____ de _____ del 2024, en las instalaciones del _____, ubicadas en calle _____ número _____, colonia _____ en el Municipio de Ezequiel Montes, Querétaro, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, ante representantes de la sociedad civil, del sector privado y servidores públicos municipales, les informa que, con fundamento en lo dispuesto las fracciones I, II y V del artículo 1, fracción II del art. 22, y los artículos 28, 29, 30, 31 y 33 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, se lleva a cabo la instalación del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM); dando inicio conforme a lo siguiente:

Orden del día

1. Pase de lista.
2. Lectura del orden del día.
3. Intervención del Presidente del COPLADEM.
4. Instalación del COPLADEM.
5. Toma de protesta del COPLADEM.
6. Asuntos generales.
7. Cierre del acta.

Desahogo de la Reunión

1.- Pase de lista: __(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz agradece la asistencia a la sesión de Instalación del COPLADEM, y procede a pase de lista de las y los convocados a dicho acto:

Nombre	Cargo	Asistencia
	Presidente (a) Constitucional	
	Coordinador (a) General	
	Secretario (a) Técnico (a)	
	Representante acreditado (a) por los Consejo Municipales de Participación Social	
	Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento	
	Titular de la ... (dependencia)[1]	
	Representante del Sector Social[2]	
	Representante del Sector Privado[3]	

[1] Agregar cuantos espacios se requieran.
[2] Agregar cuantos espacios se requieran.
[3] Agregar cuantos espacios se requieran.

Y con una asistencia de ____ de las y los convocados a la presente sesión, en uso de la voz __(Nombre)__ ___(Cargo)___, informa al/la Presidente(a) del COPLADEM que existe quórum legal, instalándose formalmente la sesión, por lo que todos los actos que se desahoguen serán válidos y legales.

2.- Lectura del orden del día: ___(Nombre)___, ___(Cargo)___, en uso de la voz procede a dar lectura al orden de día:

- Intervención del Presidente del COPLADEM.
- Instalación del COPLADEM.
- Toma de protesta del COPLADEM.
- Asuntos generales.
- Cierre del acta.

Una vez terminada la lectura al orden del día,___(Nombre)___, ___(Cargo)___, pone a consideración de las y los presentes la aprobación del orden del día, solicitando a los integrantes del COPLADEM manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano. De dicha votación se cuenta con ___ votos a favor y ___ en contra. Por lo que se aprueba el orden del día y se da inicio al desahogo de los puntos que lo integran.

3.- Intervención del Presidente del COPLADEM: Mensaje del Presidente del COPLADEM.

4. - Instalación del COPLADEM: En uso de la voz, el/la Presidente (a) Constitucional, _____ informa a los presentes que la finalidad de la sesión a la que fueron convocados es la instalación del COPLADEM del Municipio de Ezequiel Montes, el cual tendrá una vigencia del día de hoy hasta el ____ de _____ del 20__, que se integrará de la siguiente manera:

Integrantes del COPLADEM

Cargo	Nombre
Presidente (a)	
Coordinador (a) General	
Secretario (a) Técnico (a)	
Representante acreditado (a) por los Consejos Municipales de Participación Social	
Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento	
Titular de la … (dependencia)	
Representante del Sector Social	
Representante del Sector Privado	

Lo anterior con base a lo dispuesto en la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, conforme a lo siguiente:

> **ARTÍCULO 22.** Para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la planeación para un desarrollo integral del Estado y los municipios del Estado de Querétaro, se contará con:
>
> I. El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Querétaro; y
> II. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.

ARTÍCULO 30. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal estará integrado por:

I. Un Presidente, que será el Presidente Municipal;
II. Un Coordinador General, que será propuesto por el Presidente Municipal y nombrado por el Cabildo;
III. Un Secretario Técnico, que será nombrado por el Presidente Municipal;
IV. Un representante acreditado por los Consejos Municipales de Participación Social;
V. Un representante de los regidores del ayuntamiento;
VI. Los titulares de las dependencias municipales, a invitación del Presidente Municipal o por el Coordinador General, según la materia de que se trate; y
VII. Los representantes de los sectores social y privado, por invitación del Presidente Municipal.

ARTÍCULO 31. Para el desempeño de sus funciones, el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal será asistido (…) por el Consejo Municipal de Participación Social, las organizaciones, agrupaciones y otros consejos, cuyas actividades impacten en el desarrollo del municipio y en los procesos de descentralización en los que participe.

ARTÍCULO 33. La integración, el funcionamiento y las atribuciones del (…) Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, se regulará en los términos de esta Ley, su reglamento y las demás disposiciones al respecto.

5. Toma de protesta del COPLADEM: Una vez leído el fundamento legal que dio origen a la presente, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, solicita a todos los presentes ponerse de pie para tomar formalmente protesta a los integrantes del COPLADEM.

**Agregar discurso para toma de protesta. **

6.- Asuntos generales: En uso de la voz, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, solicita a las y los presentes trabajar juntos para la construcción del Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027, pues será el instrumento que guiará los esfuerzos del Municipio los próximos tres años.

7.- Cierre del acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente Acta de instalación del COPLADEM, siendo las ___ horas del día ___ de _____ del 2024, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para dar debida constancia legal.

Integrantes	Cargo	Firma
	Presidente (a)	
	Coordinador (a) General	
	Secretario (a) Técnico (a)	
	Representante acreditado (a) por los Consejo Municipales de Participación Social	
	Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento	
	Titular de la … (dependencia)	
	Representante del Sector Social	
	Representante del Sector Privado	

❖ Acta de trabajo del COPLADEM, empleada para la elaboración del PMD de Ezequiel Montes 2024- 2027:

Heráldica del Municipio

Acta de Trabajo del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal del Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro.

Siendo las __:__ horas del día __ de _____ de 2024, en las instalaciones del _____, ubicadas en calle _____, número ___, colonia _____, Municipio de Ezequiel Montes, Querétaro, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, ante integrantes del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM), les informa que, con fundamento en lo dispuesto en las fracciones I, II y V del artículo 1, fracción II del art. 22, y los artículos 28, 29, 30, 31 y 33 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro; se lleva a cabo la sesión de trabajo del COPLADEM; dando inicio conforme al siguiente:

Orden del día

1. Pase de lista.
2. Lectura del orden del día.
3. Instalación de la sesión de trabajo del COPLADEM.
4. Acuerdos
5. Cierre del acta.

Desahogo de la Reunión

1.- Pase de lista: __(Nombre)__, ___(Cargo)__, en uso de la voz agradece la asistencia a la sesión del COPLADEM, y procede a pase de lista de las y los convocados a dicho acto:

Cargo	Nombre	Asistencia
Presidente (a)		
Coordinador (a) General		
Secretario (a) Técnico (a)		
Representante acreditado (a) por los Consejo Municipales de Participación Social		
Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento		
Titular de ... (dependencia)		
Representante del Sector Social		
Representante del Sector Privado		

Y con una asistencia de ____ de las y los convocados a la presente sesión, en uso de la voz __(Nombre)__, ___(Cargo)___, informa al/la Presidente(a) del COPLADEM, _____, que existe quórum legal, instalándose formalmente la sesión, por lo que todos los actos que se desahoguen serán válidos y legales.

2.- Lectura del orden del día: __(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz procede a dar lectura a la orden del día:

- Instalación de la sesión de trabajo del COPLADEM.

- Acuerdo(s)
- Cierre del acta.

Una vez terminada la lectura al orden del día,__(Nombre)__, ___(Cargo)___, se pone a consideración de las y los presentes la aprobación de este, solicitando a los integrantes del COPLADEM manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano.

De dicha votación se cuenta con ___ votos a favor y ___ en contra. Por lo que se aprueba el orden del día y se da inicio al desahogo de los puntos que lo integran.

3.- Instalación de la sesión de trabajo del COPLADEM: En uso de la voz, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, informa a las y los presentes que la finalidad de la sesión a la que fueron convocados es para _____.

4.- Acuerdos: En uso de la voz, el/la Presidente (a) Constitucional, _____, informa a las y los presentes, los puntos acordados durante la sesión de trabajo del COPLADEM:

- ...
- ...
- ...

El __(Nombre)__, ___(Cargo)___,_pone a consideración de las y los presentes la aprobación de los acuerdos, solicitándoles manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano. De dicha votación se cuenta con __ votos a favor y ___ en contra.

5.- Cierre del acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta de sesión del COPLADEM, siendo las __ : __ horas del día __ de _____ de 2024, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para dar debida constancia legal.

Integrantes	Cargo	Firma
	Presidente (a)	
	Coordinador (a) General	
	Secretario (a) Técnico (a)	
	Representante acreditado (a) por los Consejo Municipales de Participación Social	
	Representante de los Regidores del H. Ayuntamiento	
	Titular de ... (dependencia)	
	Representante del Sector Social	
	Representante del Sector Privado	

1.3.5 Integración de los CMPS

Se estima conveniente revisar que se cuente con la conformación de los CMPS, ya que realizan un papel importante en la etapa de integración del proyecto del PMD, al constituirse como órganos de participación de los miembros de las diversas comunidades que conforman el municipio. Éste último es el principal encargado de recabar las diversas demandas y necesidades que

constituyen los problemas sociales que requieren atención inmediata, a fin de que éstos sean considerados en el diagnóstico y elaboración del proyecto de PMD.

En el supuesto de que ya estén conformados los CMPS, el Secretario Técnico del COPLADEM deberá coordinar, con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, en el ámbito de su competencia, la participación de dichos Consejos en la etapa de diagnóstico y elaboración del PMD. La finalidad de esto es que sus demandas sean consideradas en dicho documento.

En el caso de que no estén conformados los CMPS, es necesario que el Secretario Técnico, en coordinación con las dependencias y entidades municipales, convoque a las comunidades para reunir a la brevedad posible a los representantes ciudadanos que los conformarán.

Se propone que los CMPS se integren por personas pertenecientes a la comunidad, quienes la representarán para identificar problemas públicos que se presenten en la misma. Dichos CMPS podrán estar conformados de la siguiente forma:

I. Un Presidente.

II. Un Secretario.

III. Un Tesorero.

IV. Un Vocal de Control y Vigilancia.

V. En su caso, los demás vocales que sean necesarios para atender aspectos temáticos o territoriales.

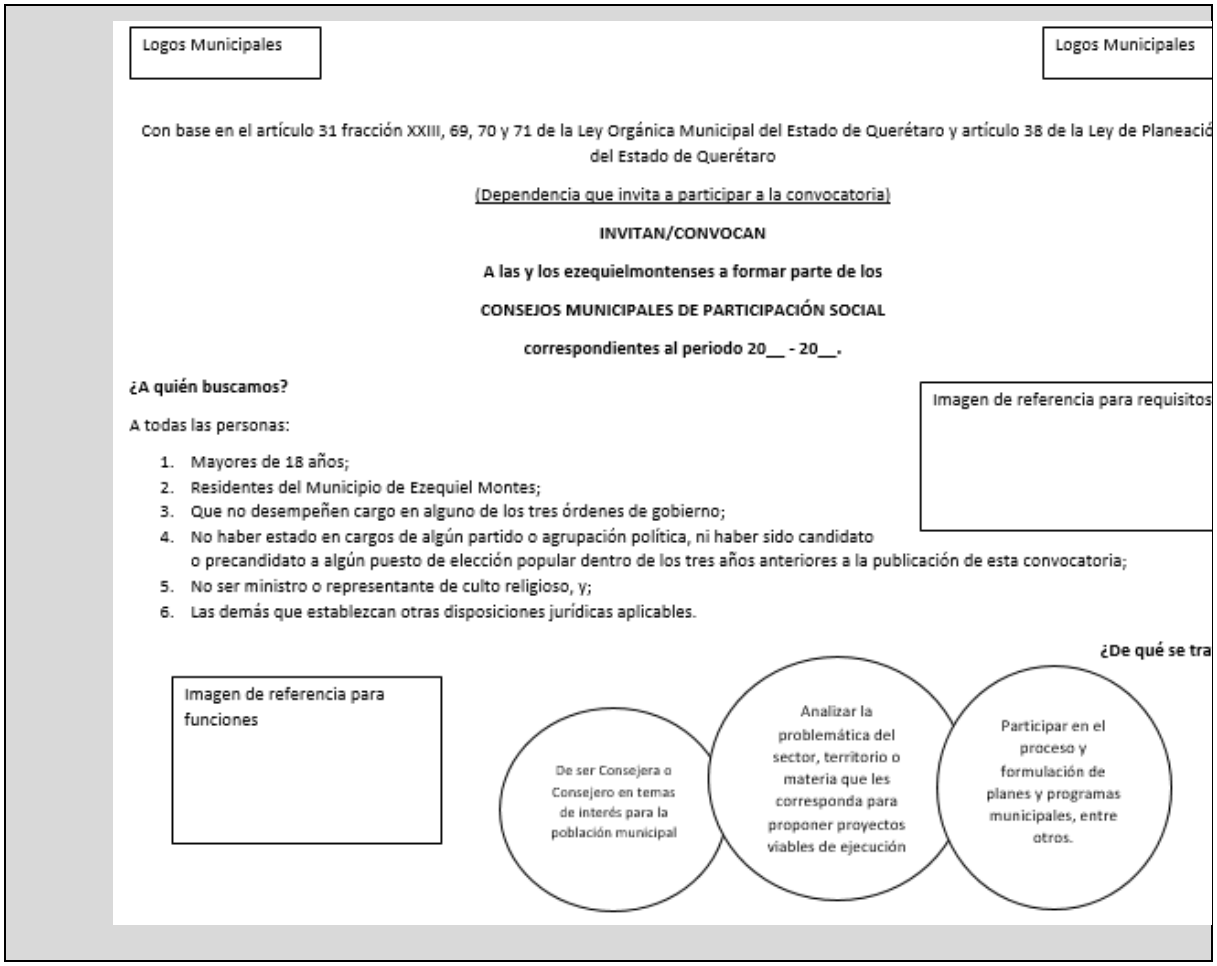
Las acciones que debe desempeñar el CMPS, podrán establecerse en las asambleas ciudadanas que se lleven a cabo en la localidad correspondiente, con base en la ley y en los reglamentos municipales respectivos. La participación de los integrantes de los CMPS debe ser honorífica. El Presidente Municipal

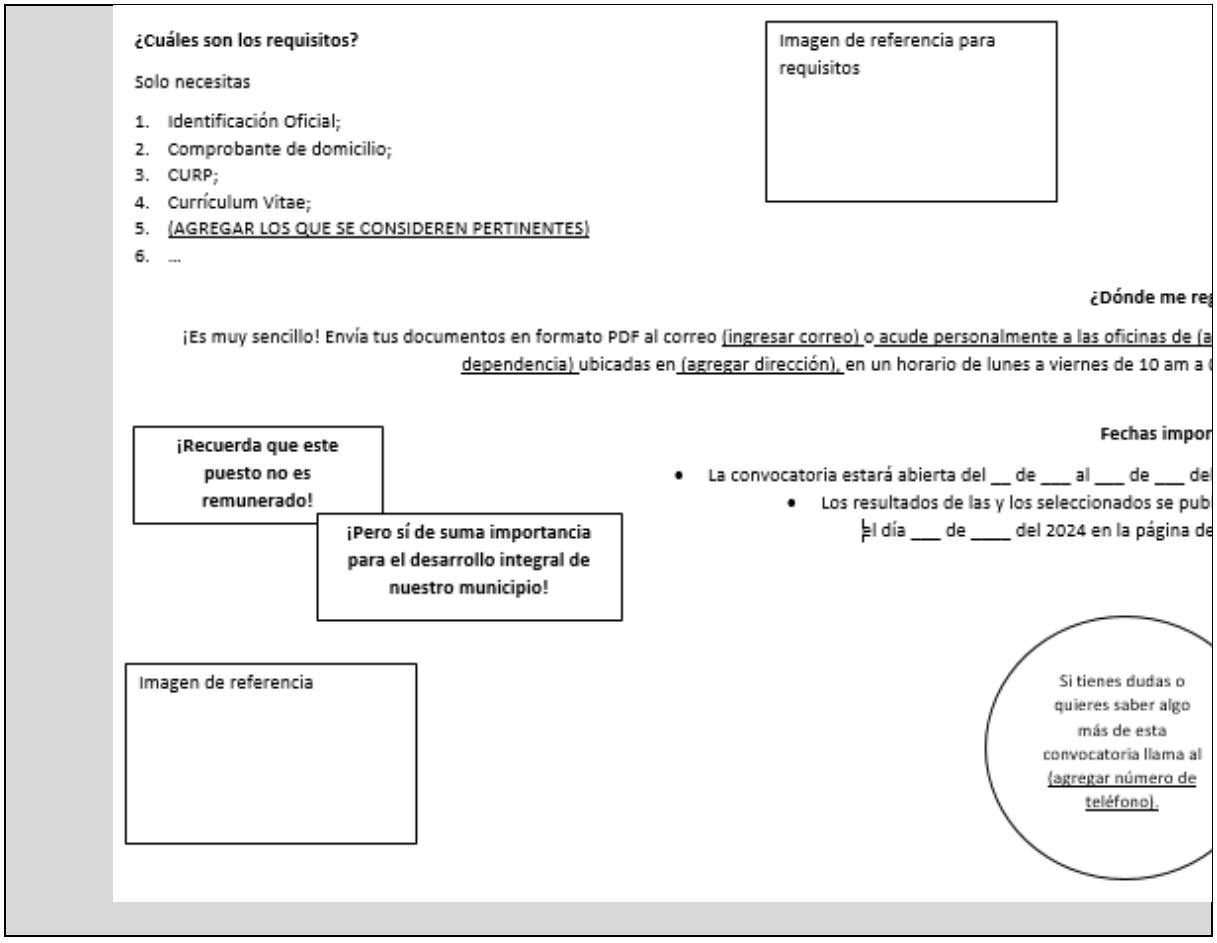
designará, de entre los Presidentes de los CMPS, a quien los representará en las sesiones del COPLADEM.

Los documentos probatorios de la realización de estas actividades serán los siguientes:

a) Convocatoria de la asamblea para la integración de los CMPS.

Este fue el boceto propuesto para la convocatoria emitida para participar en los CMPS:





b) Acta de asamblea de los CMPS que contengan la integración de los mismos.

En el caso de este punto se generó el formato para la instalación de los Consejos, usado para el PMD de Ezequiel Montes:

Heráldica del Municipio

Acta de Instalación del Consejo Municipa
de Participación Social de (Desarrollo Sostenible
Bienestar Social, Desarrollo Integra
Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno
del Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro

Siendo las __:__ horas del día ___ de_____ del 20__, en las instalaciones del _____, ubicadas e
calle _____, número ___, colonia _____, en el Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro, el/la Presidente (a
Constitucional _____, ante representantes de la sociedad civil y autoridades de gobierno, les inform
que con fundamento en lo dispuesto en el artículo 31 fracción XXIII, 69, 70 y 71 de la Ley Orgánica Municipal del Estad
de Querétaro; y artículo 38 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, se lleva a cabo la instalación del Consej
Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Segurida
Ciudadana y Buen Gobierno), dando inicio conforme a lo siguiente:

Orden del día.

1. Pase de lista.
2. Lectura del orden del día.
3. Instalación del Consejo Municipal de Participación Social en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Socia
   Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno).
4. Toma de protesta de las y los Consejeros.
5. Designación de cargo del Consejero Representante.
6. Asuntos en general.
7. Cierre del Acta.

Desahogo de la reunión.

1.- Pase de lista: El/La C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz agradece la asistencia a la sesión de Instalació
del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integra
Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) y procede al pase de lista de las y los convocados a dicho acto:

Nombre	Cargo	Asistencia
	Consejero(a)	
	Consejero (a)	
	Consejero (a)…	

Con una asistencia de ____ de las y los convocados a la presente sesión, en uso de la voz él/la C.__(Nombre)__
___(Cargo)___, informa que existe quórum legal, instalándose formalmente la sesión, por lo que todos los actos que s
desahoguen serán válidos y legales.

2.- Lectura del orden del día: El/La C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz procede a dar lectura al orden d
día:

- Instalación del Consejo Municipal de Participación Social en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Socia
  Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno).

- Toma de protesta de las y los Consejeros.
- Designación de cargo del (a) Consejero Representante (a).
- Asuntos en general.
- Cierre del Acta.

Una vez terminada la lectura al orden del día, el/la C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, puso a consideración de las y los presentes la aprobación del orden del día, solicitando a las y los integrantes del Consejo Municipal de Participación Social manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano.

En dicha votación se contó con ___ votos a favor y ___ en contra. Por lo que fue aprobado el orden del día y se dio inicio al desahogo de los puntos que lo integran.

3.- Instalación del Consejo Municipal de Participación Social en materia de _____: En uso de la voz, el/la C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, informa a los presentes que la finalidad de la sesión es la instalación del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) del Municipio de Ezequiel Montes.

4.- Toma de protesta de las y los Consejeros: En uso de la voz, el/la_____, Presidente (a) Constitucional del Municipio de Ezequiel Montes, solicita a todos los presentes ponerse de pie para tomar formalmente protesta a las y los integrantes del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno).

Enunciando lo siguiente:
"Les pregunto a las y los integrantes del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno): ¿Protestan cumplir y hacer cumplir lo señalado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro y los reglamentos y otras disposiciones legales aplicables a la planeación municipal para el desarrollo, elaborando propuestas y plasmando soluciones que contemplen las diferentes necesidades del sector, territorio o materia que les corresponda?".

Acto seguido, las y los Consejeros de pie y con la mano derecha extendida, pronunciaron: *"Sí, protesto"*.

Luego de esto, el/la _____, Presidente (a) Constitucional termina con: *"Si así no lo hicieren que la ciudadanía se los demande"*.

5.- Designación de cargo del (a) Consejero Representante (a): En uso de la voz, el/la _____, Presidente (a) Constitucional del Municipio de Ezequiel Montes, solicita a las y los Consejeros designen a un (a) Consejero (a) Representante en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), que será quien dé voz a todos los integrantes.

En un momento deliberativo entre las y los Consejeros se determinó que el / la C. _____ sería quien desempeñaría las actividades de Consejero (a) Representante.

6.- Asuntos en general: En uso de la palabra, el/la Consejero (a) Representante (a), _____, enuncia, para conocimiento de las y los presentes, la competencia de los Consejos Municipales de Participación Social de acuerdo con el Artículo 71 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, que a la letra dice:

Artículo 71.- Los Consejos a que se refiere este capítulo tendrán la competencia siguiente:

I. Participar en la conformación del Comité de Planeación para el Desarrollo, según lo establecen las leyes y reglamentos;

II. Analizar la problemática del sector, territorio o materia que les corresponda para proponer proyectos viables de ejecución;

III. Asesorar al Ayuntamiento y a la Comisión Permanente en la formulación, aplicación y vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en las materias de su competencia;

IV. Participar en el proceso y formulación de planes y programas municipales en los términos descritos anteriormente;

V. Coadyuvar en el cumplimiento eficaz de planes y programas municipales;

VI. Promover la consulta e integrar a la sociedad con las dependencias y entidades en los procesos de planeación, validación y evaluación;

VII. Promover la participación y colaboración de los habitantes y vecinos en tareas de beneficio colectivo;

VIII. Colaborar en el mejoramiento y supervisión de los servicios públicos municipales;

IX. Establecer y desarrollar un programa permanente y periódico de información, tanto hacia el Ayuntamiento como hacia la comunidad, sobre el avance e impacto de programas, y la participación del Consejo; y,

X. Las demás que señalen los reglamentos.

6.- Cierre del Acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta de sesión del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), siendo las __: __ horas del día ___ de _____ de 20___, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para debida constancia legal.

Nombre	Cargo	Firma
	Presidente (a) Constitucional del Municipio de Ezequiel Montes	
	Servidor Público	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a)	
	Consejero (a)…	

Artículo 71.- Los Consejos a que se refiere este capítulo tendrán la competencia siguiente:

I. Participar en la conformación del Comité de Planeación para el Desarrollo, según lo establecen las leyes y reglamentos;

II. Analizar la problemática del sector, territorio o materia que les corresponda para proponer proyectos viables de ejecución;

III. Asesorar al Ayuntamiento y a la Comisión Permanente en la formulación, aplicación y vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en las materias de su competencia;

IV. Participar en el proceso y formulación de planes y programas municipales en los términos descritos anteriormente;

V. Coadyuvar en el cumplimiento eficaz de planes y programas municipales;

VI. Promover la consulta e integrar a la sociedad con las dependencias y entidades en los procesos de planeación, validación y evaluación;

VII. Promover la participación y colaboración de los habitantes y vecinos en tareas de beneficio colectivo;

VIII. Colaborar en el mejoramiento y supervisión de los servicios públicos municipales;

IX. Establecer y desarrollar un programa permanente y periódico de información, tanto hacia el Ayuntamiento como hacia la comunidad, sobre el avance e impacto de programas, y la participación del Consejo; y,

X. Las demás que señalen los reglamentos.

6.- Cierre del Acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta de sesión del Consejo Municipal de Participación Social en el tema de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), siendo las __: __ horas del día ___ de _____ de 20___, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para debida constancia legal.

Nombre	Cargo	Firma
	Presidente (a) Constitucional del Municipio de Ezequiel Montes	
	Servidor Público	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a)	
	Consejero (a)…	

c) Designación por parte del Presidente Municipal del representante de los CMPS ante el COPLADEM.

Para dar certidumbre sobre este punto se propuso la siguiente acta para usar en el caso práctico mencionado:

Heráldica del Municipio

Acta de Designación del Representante Acreditado de los CMPS de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) del Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro, ante el COPLADEM.

Siendo las __:__ horas del día ___ de_____ del 20__, en las instalaciones del _____, ubicadas en calle _____, número ___, colonia _____, en el Municipio de Ezequiel Montes, Estado de Querétaro, se reúnen los y las Consejeros (as) Representantes de los Consejos Municipales de Participación Social (CMPS) en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), para la designación del Representante Acreditado de estos ante el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) con forme lo dispuesto en el artículo 30 fracción IV de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro y 71 fracción I de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, dando inicio conforme a lo siguiente:

Orden del día.

1. Pase de lista.
2. Lectura del orden del día.
3. Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM.
4. Asuntos en general.
5. Cierre del Acta.

Desahogo de la reunión.

1.- Pase de lista: El/La C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz agradece la asistencia a la sesión para la deliberación de la designación del (a) Representante Acreditado (a) de los CMPS en materia de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno) ante el COPLADEM, y procede al pase de lista de las y los convocados a dicho acto:

Nombre	Cargo	Asistencia
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	
	Consejero(a) Representante	

Con una asistencia de ____ de las y los convocados a la presente sesión, en uso de la voz él/la C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, informa que existe quórum legal, instalándose formalmente la sesión, por lo que todos los actos que se desahoguen serán válidos y legales.

2.- Lectura del orden del día: El/La C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, en uso de la voz procede a dar lectura al orden del día:

- Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM.
- Asuntos en general.
- Cierre del Acta.

Una vez terminada la lectura al orden del día, el/la C.__(Nombre)__, ___(Cargo)___, pone a consideración de las y los Representantes la aprobación del orden del día, solicitando manifestar, en su caso, su afirmativa de forma económica levantando la mano.

En dicha votación se contó con ___ votos a favor y ___ en contra. Por lo que fue aprobado el orden del día y se dio inicio al desahogo de los puntos que lo integran.

3.- Deliberación para la designación del (a) Representante Acreditado (a) ante el COPLADEM: En uso de la voz, el/la C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, solicita a los Representantes que deliberen y manifiesten quien de entre ellos será el/la Representante Acreditado (a) por los CMPS ante el COPLADEM.

Acto seguido, las y los Representantes manifiestan que el/la C. _____ será quien dé voz a los CMPS ante el COPLADEM.

4.- Asuntos en general: En uso de la palabra, el/la C. __(Nombre)__, ___(Cargo)___, solicita a las y los presentes si desean manifestar algún otro tema de interés.

Acto seguido, las y los Consejeros Representantes informaron su negativa a algún tema adicional al previsto en el orden del día.

5.- Cierre del Acta: No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta de sesión de las y los Consejeros Representantes en los temas de (Desarrollo Sostenible, Bienestar Social, Desarrollo Integral, Seguridad Ciudadana y Buen Gobierno), siendo las __: __ horas del día ___ de _____ de 20___, firmando al margen y al calce las y los que en ella intervinieron para debida constancia legal.

Nombre	Cargo	Firma
	Servidor Público	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	
	Consejero (a) Representante	

d) Documento que acredite la participación de las dependencias y entidades municipales en la integración y funcionamiento de los CMPS.

e) Convocatorias a las consultas ciudadanas de los CMPS en colaboración con las dependencias y entidades municipales, de acuerdo con el ámbito de su competencia, para la integración de las demandas sociales, que formarán parte del diagnóstico y de la elaboración del PMD.

Por otro lado, es fundamental conformar un equipo de apoyo para llevar a cabo el diagnóstico de la situación municipal. En este sentido, el Secretario Técnico del COMPLADEM integrará un grupo de colaboradores con conocimiento y experiencia en investigación de gabinete y campo, integración y manejo de bases de datos, así como capacidad de análisis de la información. Éste realizará la recopilación, análisis y descripción de los problemas públicos que serán atendidos a través del PMD, así como sus causas y consecuencias. También será responsable de organizar la consulta ciudadana para integrar los problemas públicos detectados.

1.3.6 Programa de trabajo para la elaboración del PMD

A continuación, se detallan las actividades que deberán realizarse para elaborar el plan de trabajo para desarrollar el PMD:

Tabla 1

Hoja de ayuda para programar las actividades para la elaboración del PMD			
Actividad	Descripción	Tiempo programado	Ejemplo de fecha programada de realización
1. Integración del COPLADEM.	Es un proceso de participación corresponsable entre sociedad y gobierno, que permite definir el contenido del PMD, atendiendo a las necesidades y prioridades en el ejercicio del gasto público que beneficien a la colectividad.	Se estima que debe ser a más tardar en la última semana del mes en que inicia la administración pública.	Octubre.
2. Recopilación, análisis y	El equipo de especialistas integrado para la elaboración del PMD deberá	Dos semanas.	Noviembre.

Hoja de ayuda para programar las actividades para la elaboración del PMD			
Actividad	Descripción	Tiempo programado	Ejemplo de fecha programada de realización
descripción de los problemas públicos del municipio.	recopilar y analizar los problemas públicos prioritarios que presenta el municipio, contando con la participación de las dependencias y entidades municipales, así como de la sociedad civil, para el logro de dicho objetivo.		
3. Organización y realización de consulta ciudadana.	Esta actividad se debe realizar a la par de los trabajos de recopilación y análisis.	Se debe contar con un periodo de dos semanas para dicha actividad.	Noviembre.
4. Redacción del diagnóstico de la situación municipal.	Una vez recopilada la información por el equipo de trabajo, se deberá elaborar el diagnóstico que servirá de base para la integración del PMD.	Dos semanas una vez que se cuente con la información debidamente identificada, integrada y clasificada.	Noviembre-Diciembre.
5. Definición de objetivos, estrategias y líneas de acción.	Con base en el diagnóstico definido para la elaboración del PMD, se deberán iniciar los trabajos para la construcción e integración del mismo.	Cuatro semanas.	Diciembre.
6. Construcción y diseño de indicadores.	Se debe realizar a la par de la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción.	Cuatro semanas.	Diciembre.
7. Revisión técnica del PMD.	Una vez que se cuente con el proyecto de PMD, éste deberá ser revisado por el equipo de trabajo y las dependencias involucradas conforme al ámbito de su	Tercera semana de diciembre.	Diciembre.

Hoja de ayuda para programar las actividades para la elaboración del PMD			
Actividad	Descripción	Tiempo programado	Ejemplo de fecha programada de realización
	competencia.		
8. Autorización de parte del Cabildo Municipal.	Se deberá convocar en la última semana de diciembre a sesión de Cabildo para aprobación del PMD.	Durante la última semana hábil del mes de diciembre.	Último día laboral antes del periodo vacacional.
9. Publicación del PMD.	Una vez aprobado el PMD se deberá mandar a publicar en la “Sombra de Arteaga” y en la correspondiente Gaceta municipal.	Enviar el mismo día en que sea aprobado para que se publique el siguiente día hábil.	Último día laboral antes del periodo vacacional.

Como parte del caso práctico, la elaboración del PMD de Ezequiel Montes, el equipo de trabajo basó sus actividades en un cronograma, mismo que puede consultarse en el Anexo 1.

Etapa 2: Elaboración del PMD

2.1 Objetivo de la etapa

Definir las prioridades y objetivos del gobierno municipal mediante un proceso participativo y técnicamente sustentado que integre diagnósticos, problemáticas públicas y aspiraciones ciudadanas, para orientar la formulación del PMD con visión estratégica, inclusiva y sostenible.

2.2 Elaboración del diagnóstico de la situación municipal

2.2.1 Objetivo de la elaboración del diagnóstico

Integrar información actualizada del municipio para establecer la situación de índole social, económica, ambiental, de seguridad ciudadana y del Estado de Derecho en que da inicio la APM, a través de la recopilación y el análisis descriptivo de los principales temas que demanda la ciudadanía y que son indispensables para promover el desarrollo municipal sostenible.

2.2.2 Información general

La planeación del desarrollo sostenible municipal promueve que disminuya la improvisación de las decisiones públicas. Por lo tanto, en el mediano o largo plazo, mejora la calidad del gasto, propiciando que éste se haga bajo los principios constitucionales de la eficacia, la eficiencia y con orientación hacia los resultados, es decir, asegurando que el destino del mismo mejore la vida de las personas.

Desde esta perspectiva debe reconocerse que la actualidad social, económica y ambiental está caracterizada por la incertidumbre. Iniciar este tipo de trabajos contando con la descripción previa del contexto territorial en el cual se tomarán decisiones, aumenta considerablemente la posibilidad de diseñar soluciones innovadoras, factibles y responsables, que atiendan las demandas ciudadanas y generen confianza y legitimidad para los gobiernos municipales.

Además, el diagnóstico de la situación municipal deberá considerar que, ante las exigencias ciudadanas y la responsabilidad de las autoridades, su fin es atender y resolver los problemas públicos que se presentan en el territorio.

La ventaja de planear desde la perspectiva de los problemas públicos es que éstos son detectados a través del estudio y análisis de lo que sucede cotidianamente en el municipio, de lo que las personas opinan que debe ser resuelto, sin perder de vista que su atención es coyuntural pues tiene una repercusión en las condiciones estructurales del municipio y por lo tanto comprometen su futuro. Esta perspectiva enfoca la mirada hacia soluciones integrales o intersectoriales y ayuda a que los servidores públicos que toman las decisiones siempre tengan de referencia que su actuar en el presente tiene impacto en el futuro.

Finalmente, es importante considerar que el territorio municipal es el espacio en donde se entrecruzan los intereses y motivaciones de todas las personas y actores que lo habitan. Por esta razón, es requisito que la planeación del desarrollo sostenible sea inclusiva y orientada hacia la garantía de los derechos humanos.

En este sentido, el diagnóstico deberá describir los problemas públicos detectados a través de información cuantitativa y cualitativa, es decir, tanto de datos obtenidos a través de entrevistas a profundidad, trabajo de campo, así como análisis estadístico de las principales necesidades y problemáticas del municipio. De esta manera, podrá nutrirse tanto de fuentes de información oficiales como de las demandas ciudadanas.

2.2.3 Actividades

2.2.3.1 Definición de temas por parte el equipo técnico

El Secretario Técnico y su equipo de apoyo serán responsables de redactar el diagnóstico, cuya importancia radica en que, como se mencionó anteriormente, permite detectar los problemas públicos que serán atendidos por la APM en el periodo correspondiente. El diagnóstico debe identificar las causas y consecuencias de los problemas públicos municipales.

Es importante destacar que los temas de análisis se adaptan en el diagnóstico a la realidad de cada municipio. El Secretario Técnico propone la estructura del mismo, usualmente se hace a través de ejes de desarrollo. Al corresponder con los temas más amplios del desarrollo sostenible municipal, éstos se pueden relacionar, desde el principio, con la clasificación funcional del gasto público y, por lo tanto, con las finalidades de este: gobierno, desarrollo social y desarrollo económico.

El contenido del diagnóstico es la base para definir los OE para el desarrollo sostenible, y estos, a su vez, definen la orientación del gasto público.

El Secretario Técnico puede enlistar inicialmente los temas y subtemas de acuerdo con su conocimiento y experiencia, a través de una lluvia de ideas al interior del equipo de apoyo. Posteriormente, es factible realizar una consulta con actores claves, tales como ciudadanía, exfuncionarios, expertos, académicos, organizaciones de la sociedad civil, etc.

Recomendación 2

Diseño del diagnóstico del PMD de acuerdo con la clasificación funcional del gasto según CONAC.

La clasificación funcional del gasto (finalidad, función y subfunción) agrupa los gastos según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos. Por un lado, presenta el gasto público según la naturaleza de los servicios gubernamentales brindados a la población. Por otro, se identifica el presupuesto destinado a funciones de gobierno, desarrollo social, desarrollo económico y otras no clasificadas, permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas públicas y los recursos financieros que se asignan para alcanzar éstos (DOF, 2010).

El municipio se considera el orden de gobierno que se encuentra más cercano a la ciudadanía en el ejercicio de sus atribuciones, esto es, en donde se tiene la interacción más directa con la sociedad y, por lo tanto, donde la eficacia y la eficiencia cobran especial importancia. En este sentido, es recomendable que los temas y subtemas definidos en el diagnóstico del PMD estén relacionados con las funciones del municipio establecidas en la fracción III del artículo 115 constitucional:

a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.

b) Alumbrado público.

c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.

d) Mercados y centrales de abasto.

e) Panteones.

f) Rastro.

g) Calles, parques y jardines y su equipamiento.

h) Seguridad pública, en términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito.

i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025).

Adicionalmente, son muy importantes, en términos del desarrollo sostenible y por su alto impacto territorial, las facultades otorgadas en la fracción V del mismo artículo:

a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal.

b) Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales.

c) 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, deberá asegurar la participación de los municipios.

d) Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales.

e) Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana.

f) Otorgar licencias y permisos para construcciones.

g) Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia.

h) Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial.

i) Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025).

Considerando los puntos anteriores, se recomienda que el diagnóstico contemple al menos los siguientes rubros:

Tabla 2

Factores y dimensiones
◗ **Primer factor: Factor económico-laboral** 1. Situación económica 2. Ocupación/trabajo
◗ **Segundo factor: Factor convivencial** 3. Situación vivienda 4. Relación convivencial personal-familiar 5. Organización de vida cotidiana 6. Escolarización: menores
◗ **Tercer factor: Factor personal** 7. Competencias-habilidades sociales 8. Formación académica/Capacitación profesional 9. Información recursos
◗ **Cuarto factor: Factor sociosanitario** 10. Salud/discapacidad/dependencia 11. Ajuste psicoafectivo
◗ **Quinto factor: Factor social** 12. Aceptación social 13. Participación y relaciones sociales

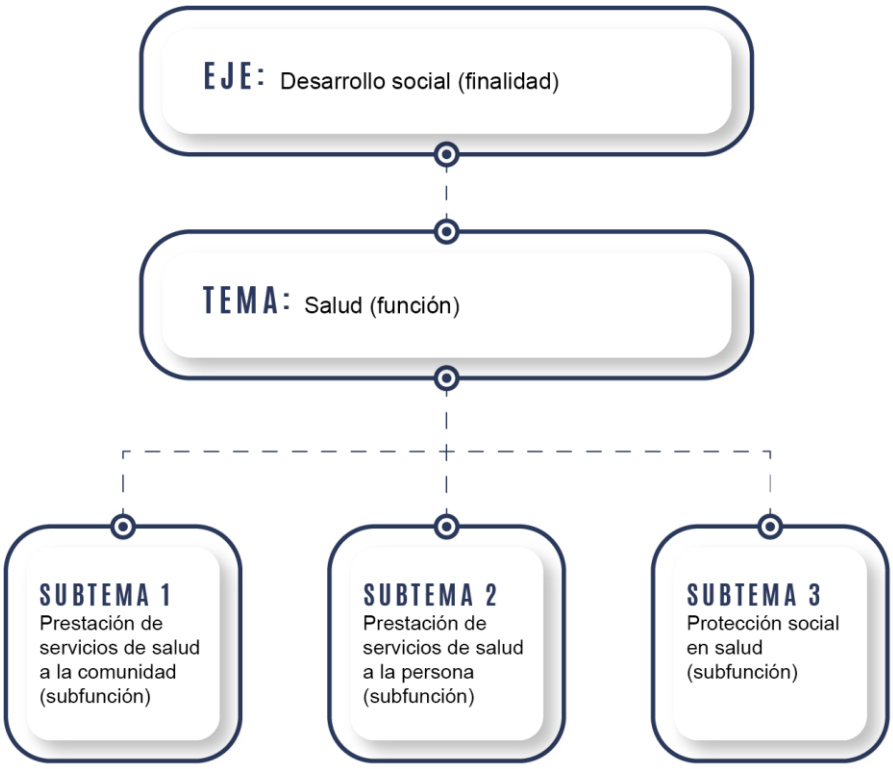
Fuente: Departamento de justicia, empleo y seguridad social (2009).

Estos factores contemplan tanto la dimensión individual como colectiva de las poblaciones, entendiendo que las problemáticas y necesidades se reflejan en primer lugar de manera particular como resultado de las dinámicas y demandas sociales en conjunto. Asimismo, atañen al plano económico, de salud, acceso a la educación, a la cuestión organizativa y de participación social.

A continuación, se muestran, a manera de ejemplo, propuestas para definir el contenido del diagnóstico:

Esquema 3

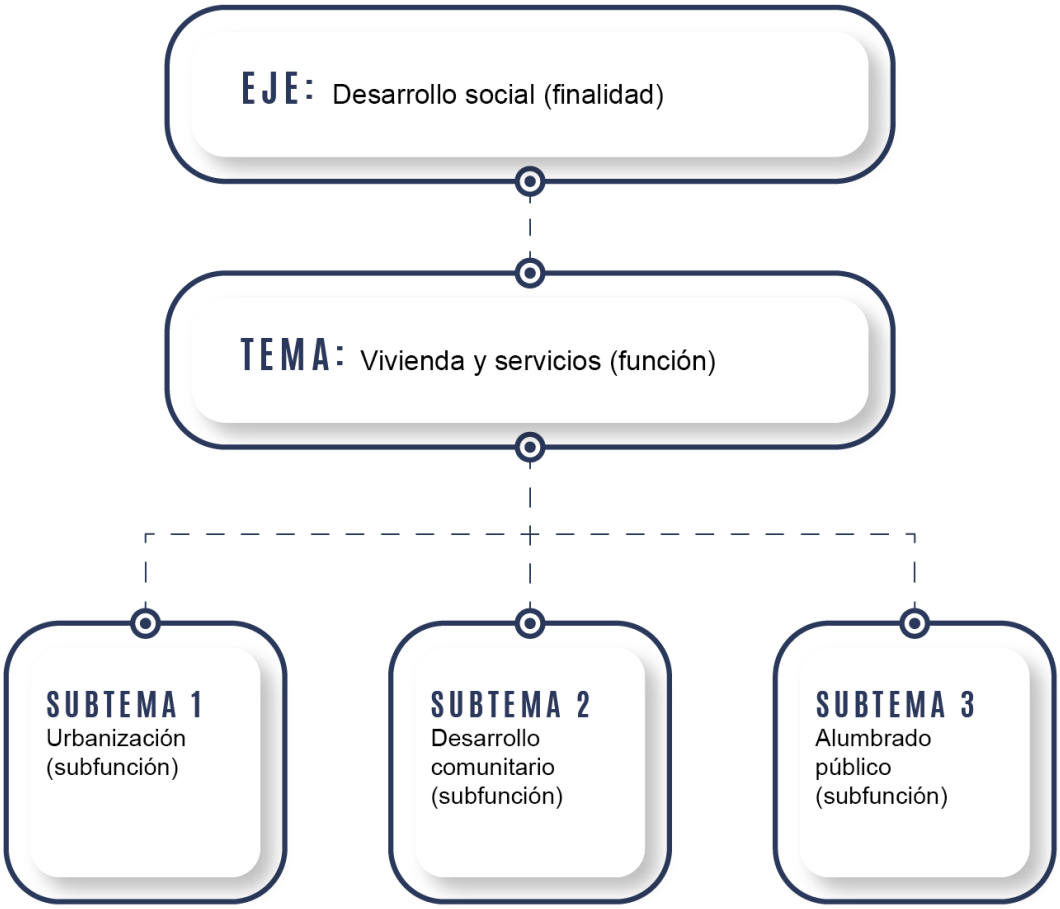
Ejemplo de contenido del diagnóstico, tema salud



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 4

Ejemplo de contenido del diagnóstico, tema vivienda y servicios



Fuente: Elaboración propia.

En el ejercicio realizado en el municipio de Ezequiel Montes se partió de una división estructurada en cuatro "ejes transformadores" divididos de la siguiente manera por temas y subtemas:

I. Territorio ordenado y sostenible.
a. Población por condición de actividad económica.
i. Población económicamente activa ocupada.

- ii. Población económicamente activa desocupada.
- iii. Población no económicamente activa.

b. Sectores productivos.
- i. Actividades primarias.
- ii. Actividades secundarias.
- iii. Actividades terciarias.
- iv. Turismo

c. Ecología y desarrollo urbano.
- i. Disponibilidad de agua.
- ii. Antropización de la cobertura vegetal.
- iii. Maltrato animal.
- iv. Regularización territorial

II. Bienestar Social.

a. Vivienda.
- i. Servicios básicos.
- ii. Calidad y espacios.

b. Salud.
- i. Centros y casas de salud.
- ii. Acceso de la población a servicios de salud.

c. Alimentación.
- i. Seguridad alimentaria.
- ii. Nutrición

d. Personas en situación de vulnerabilidad.
- i. Personas con discapacidad.
- ii. Mujeres en situación de violencia de género.
- iii. Personas adultas mayores.
- iv. Niñas, niños y adolescentes.
- v. Personas con conductas de riesgo.
- vi. Población vulnerable por ingresos.

e. Servicios públicos.
- i. Alumbrado público.
- ii. Mercados y tianguis.
- iii. Rastro.
- iv. Servicios de limpia.
- v. Tratamiento y disposición de aguas residuales.
- vi. Residuos sólidos urbanos.

III. Desarrollo Humano Integral.

a. Prácticas deportivas y culturales.
- i. Ejercicio y deporte.

- ii. **Actividades culturales.**
- b. **Educación.**
  - i. **Población en edad de estudiar.**
  - ii. **Abandono escolar.**
  - iii. **Alfabetización.**
  - iv. **Cobertura de servicios básicos en escuelas.**

IV. Seguridad Humana y Buen Gobierno.

- a. **Percepciones.**
  - i. **Inseguridad.**
  - ii. **Confianza y corrupción de las autoridades.**
- b. **Tránsito.**
  - i. **Parque vehicular.**
  - ii. **Infracciones emitidas.**
- c. **Protección civil.**
- d. **Eficiencia administrativa.**
  - i. **Independencia financiera y eficiencia del gasto.**
  - ii. **Transparencia y acceso a la información.**

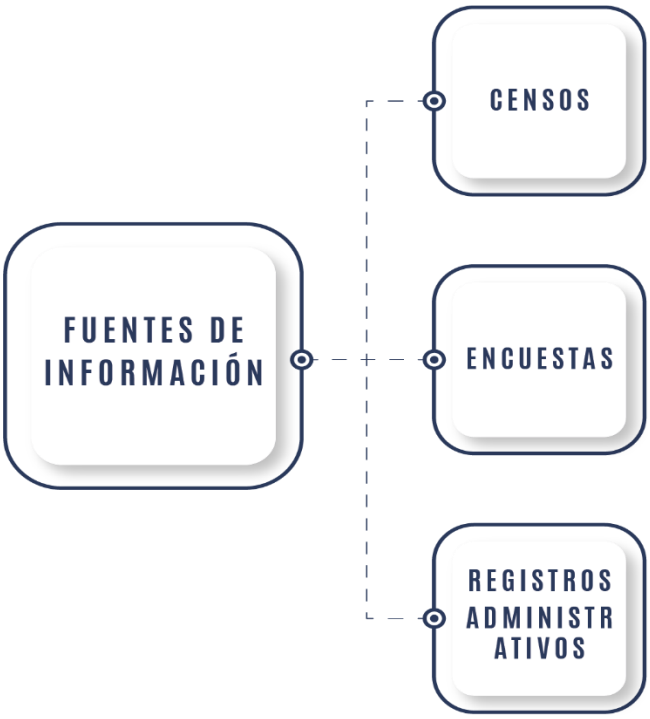
Adicionalmente, debe recordarse que el PMD es un eslabón más en la cadena de objetivos para el desarrollo sostenible, por lo que su contenido debe articularse con la Agenda 2030 y sus ODS. De igual forma, es fundamental que se acople al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estatal de Desarrollo.

2.2.3.2 Recopilación y análisis de la información

La información contenida en el documento del diagnóstico debe cumplir con los requisitos de confiablidad, relevancia, oportunidad, claridad y comparabilidad. Con base en los temas y subtemas definidos, el Secretario Técnico y su equipo de apoyo, recopilarán la información de fuentes de información oficiales. Las principales son censos, encuestas y registros administrativos (Esquema 5):

Esquema 5

Fuentes de información confiables



Fuente: Elaboración propia.

Existen estudios elaborados por organismos federales que generan información valiosa y útil para los medir los niveles de desagregación municipal, la cual podrá ser utilizada para el diseño de indicadores estratégicos. También se pueden consultar investigaciones académicas y sociales emitidas por universidades y organismos de la sociedad civil o centros de investigación.

Otra alternativa para integrar la información para el diagnóstico es que el Secretario Técnico se coordine con los titulares del gabinete municipal para la designación de “responsables temáticos”, asignando a cada uno de ellos uno o más temas y subtemas relacionados con su especialidad. Esta decisión permitiría

aprovechar la experiencia y conocimiento de los responsables del gabinete, quienes, al contribuir de esta manera, estarían aplicando un primer filtro para obtener la información de mayor relevancia. Por otro lado, también pueden realizarse levantamientos de información *in situ* con la ciudadanía, aprovechando los recursos digitales que ofrecen diversas plataformas, lo cual facilita el procesamiento de los datos y es de bajo costo.

Algunos organismos que proporcionan información municipal son los siguientes:

Tabla 3

Ente público	Siglas	Página oficial
Instituto Nacional de Estadística y Geografía	INEGI	https://www.inegi.org.mx/
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	CONEVAL	https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx
Consejo Nacional de Población	CONAPO	https://www.gob.mx/conapo
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	SHCP	https://www.gob.mx/shcp
Auditoría Superior de la Federación	ASF	https://www.asf.gob.mx/Default/Index
Secretaría de Educación Pública	SEP	https://www.gob.mx/sep
Secretaría de Salud Federal	SSA	https://www.gob.mx/salud
Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	SESNSP	https://www.gob.mx/sesnsp/

Ente público	Siglas	Página oficial
Comisión Nacional del Agua	CONAGUA	https://www.gob.mx/conagua
Instituto Mexicano para la Competitividad	IMCO	https://imco.org.mx/
México Evalúa		https://www.mexicoevalua.org/
A Regional		http://www.aregional.com/

De igual manera, es fundamental revisar si el PMD cuenta con el enfoque del desarrollo sostenible. Para ello se deberá considerar el cumplimiento de los siguientes criterios de verificación:

Tabla 4

1.a Diagnóstico con enfoque sostenible[1] ¿El PMD cuenta con un diagnóstico de las problemáticas del municipio con enfoque sostenible?[2]			
Criterios de verificación	**Parámetros**	**Evidencia**	**Verificación**
El diagnóstico utiliza información estadística de fuentes oficiales, tales como: a) INEGI. b) CONEVAL. c) DATAMUN. d) Cuadernillos municipales (SEFIPLAN, Gobierno de Veracruz). e) Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SIODS), PNUD-INEGI-Gobierno de México. f) Sistema Nacional de Información Municipal (INAFED). g) Otros afines.	El diagnóstico no incluye ninguna de las fuentes estadísticas.	Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas.	
	El diagnóstico incluye al menos una fuente estadística.	Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas.	
	El diagnóstico incluye más de una fuente estadística.	Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas.	

Fuente: PROGOB.

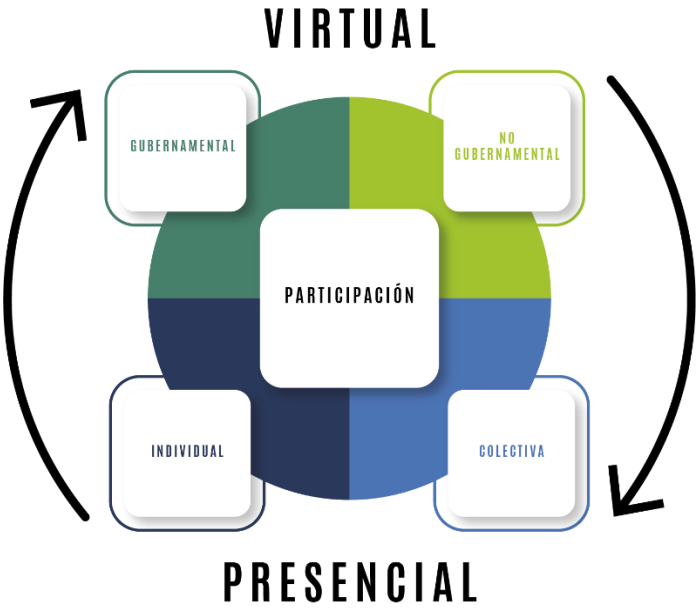
Una vez recopilada la información cuantitativa y cualitativa, sistematizada, procesada y analizada, el Secretario Técnico desarrollará el contenido del diagnóstico. En éste deberán identificarse los problemas públicos, sus causas y consecuencias, las cuales, por su trascendencia, serán atendidas por la APM durante el periodo de gobierno respectivo.

2.2.3.3 Consulta ciudadana

La ciudadanía está presente al exigir y proponer soluciones a sus demandas. Los asuntos públicos no son exclusivos de los gobiernos y, la planeación del desarrollo sostenible del municipio tampoco es la excepción. Actualmente pueden identificarse diferentes modalidades de participación ciudadana (Esquema 6) y dado que no hay reglas rígidas, el Secretario Técnico podrá diseñar una estrategia que responda a la cultura del municipio y los recursos con los que cuenta. Lo más importante es invitar a las personas a ser parte el proceso decisorio para elaborar el PMD y aprovechar el acceso que existe a través de los medios digitales.

Esquema 6

Modalidades de participación



Fuente: ILPES, 2021.

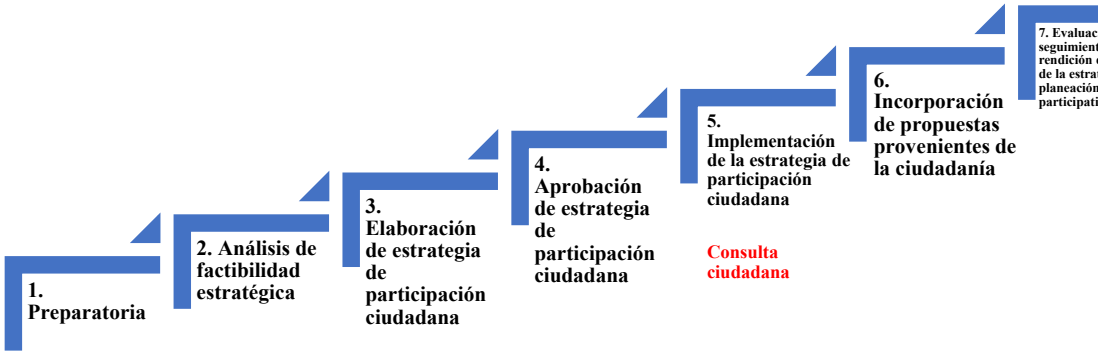
La consulta ciudadana consiste en convocar a la ciudadanía para consultar y recoger opiniones sobre los temas y subtemas definidos. La legitimidad de la consulta se logrará cuando la autoridad convocante comunique a la población las decisiones finales y fundamente las razones por las cuales se incorporaron algunas propuestas y la forma en que esto se hizo. En todo caso, es importante que la comunidad sepa que las propuestas, para hacerse realidad, tienen que ser sometidas a un proceso de análisis de viabilidad política, económica y técnica. La información recopilada tiene un valor muy importante para el diseño del PMD.

Para la realización de ejercicios de planeación participativa como este, debe llevarse a cabo un proceso complejo que, en términos generales, puede

describirse en varias etapas. Éstas deben ser diseñadas y realizadas, sin perder de vista su importancia política.

Esquema 7

Etapas del proceso de planeación participativa para la elaboración del PMD



Fuente: ILPES, 2021.

A continuación, se describen de manera detallada las etapas:

1. Preparatoria: en esta primera etapa se integra el equipo técnico y se establecen sus responsabilidades.

2. Análisis de factibilidad estratégica: se realiza un análisis sociopolítico estratégico del contexto en el cual se planea llevar a cabo la consulta ciudadana a través de la identificación y análisis del territorio

involucrado (municipio, delegaciones y localidades), actores clave, potenciales conflictos, plazos y demandas de participación ciudadana. Deben identificarse oportunidades y amenazas de la realización de la consulta ciudadana.

3. Elaboración de estrategia para la participación ciudadana: se definen, a partir de las oportunidades y amenazas detectadas, los objetivos, el nivel de participación, las modalidades, el programa de difusión, el diseño metodológico, el plan de trabajo, el esquema de evaluación y el presupuesto de la estrategia; se documenta para someterla a aprobación del COPLADEM.

4. Aprobación de la estrategia de participación ciudadana: de acuerdo con lo establecido, se presentará la estrategia ante las instancias formales, que pueden ser el propio COPLADEM o el Ayuntamiento, con el fin de garantizar su viabilidad política, técnica y presupuestaria.

5. Implementación de la estrategia de participación ciudadana: se realizan las actividades sustantivas y adjetivas incluidas en la estrategia, las cuales deben estar apegadas a lo establecido en esta última.

6. Incorporación de propuestas: se integran las propuestas recogidas en el proceso de análisis de información, que corresponde a la elaboración del diagnóstico de la situación municipal, por lo que habrá de recordarse que las propuestas deben ser viables desde una perspectiva política, técnica y presupuestal.

7. Evaluación, seguimiento y rendición de cuentas: se realiza una evaluación de los resultados obtenidos al término de la puesta en marcha de la estrategia de participación ciudadana, la cual permitirá al equipo técnico conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en dicha estrategia, de las actividades, de los resultados esperados y se

establecen las lecciones aprendidas. Es recomendable comunicar a los ciudadanos dichos resultados, esto aportará a la legitimidad y confianza hacia la APM.

De igual manera se debe analizar si la participación ciudadana se desarrolla en términos democráticos, considerando los siguientes factores:

Tabla 5

2. Diagnóstico y planeación democrática ¿El diagnóstico contempla elementos de planeación democrática a través de mecanismos de consulta ciudadana?[4]			
Criterios de verificación	**Parámetros**	**Evidencia**	**Verificación**
Para la identificación de las problemáticas se establecieron mecanismos de participación ciudadana como: a) Foros de consulta ciudadana. b) Talleres participativos. c) Encuestas (con base metodológica). d) Otras formas de captar solicitudes y propuestas a través de tecnologías de información y comunicación (en municipios grandes).	No contempla ningún mecanismo de participación ciudadana o la evidencia es insuficiente.	Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres).	
	Se implementó algún mecanismo de participación ciudadana.	Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres, convocatorias, documentos de análisis, propuestas captadas).	
	Se implementó más de un mecanismo de participación ciudadana.	Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres convocatorias, documentos de análisis, propuestas captadas).	

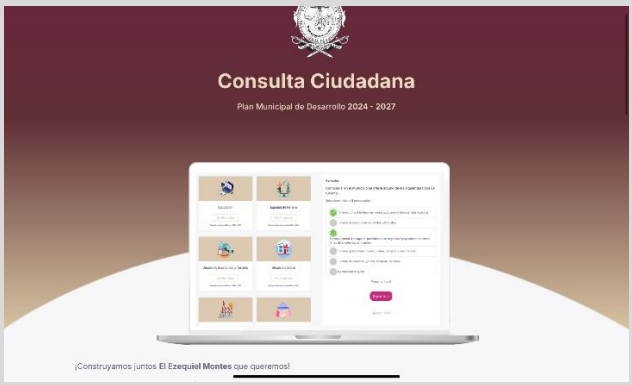
Fuente: PROGOB.

Es muy importante que todo el proceso de planeación participativa quede debidamente documentado, a fin de contar con la evidencia correspondiente.

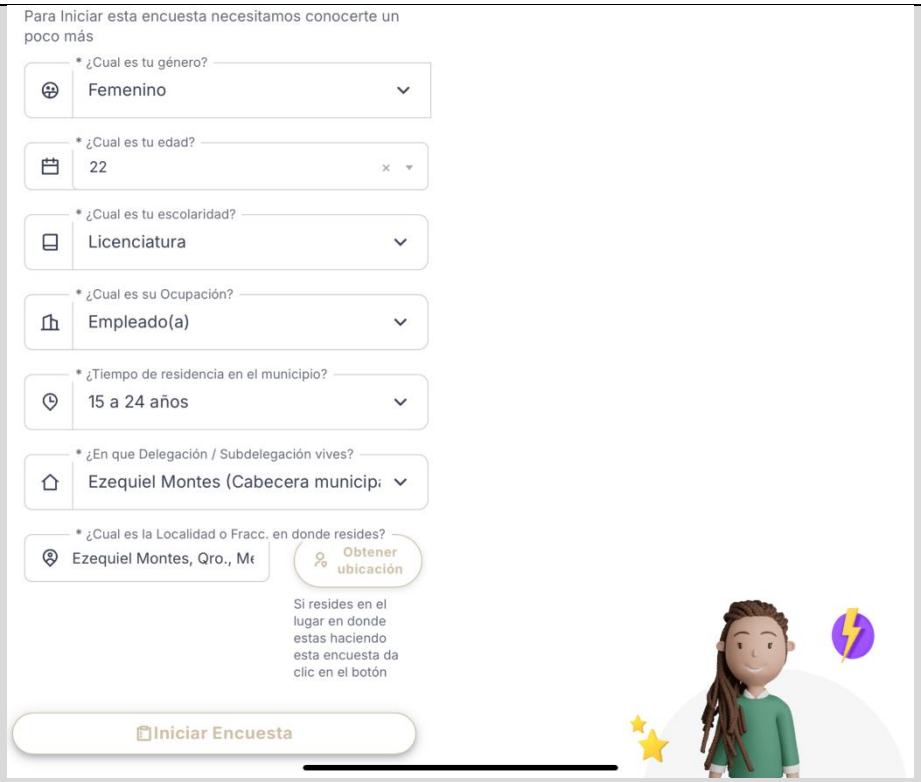
Tomando lo anterior en consideración, en Ezequiel Montes, se realizó una consulta ciudadana para la identificación de las principales problemáticas y áreas de oportunidad del municipio, en tres fases:

1) La instalación de los CMPS divididos temáticamente en cada uno de los ejes del Plan, en los que la ciudadanía se involucró en mesas de diálogo realizadas en la cabecera municipal y en las Delegaciones de Villa Progreso y Bernal, con la finalidad de incorporar inquietudes y propuestas de las y los habitantes.

2) En el mismo sentido, se realizó una serie de encuestas en el territorio municipal a través de tres medios: un sistema en línea, una aplicación móvil y cuestionarios impresos.



El sistema utilizado permitió, entre otras cosas, segmentar el público objetivo de las encuestas por género, identificar la delegación y subdelegación de la que venían las respuestas, así como el grupo etario, sexo, ocupación y grado académico de las personas respondientes, datos indispensables a la hora de contextualizar las preocupaciones de la población y, sobre todo, para tomar decisiones sobre acciones prioritarias.



A continuación, se muestra un ejemplo del cuestionario aplicado en el tema de turismo, que es una de las principales actividades económicas en el municipio además de la crianza y manejo de animales.





Gestión 2024 - 2027

Gestión: **2024 - 2027**
Municipio: **Ezequiel Montes**

Folio encuesta: 0041

Datos de Encuestado:

Género: ( ) Masculino ( ) Femenino ( ) No Binario

Año de nacimiento: _____

Escolaridad: ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Carrera técnica ( ) Preparatoria ( ) Licenciatura ( ) Posgrado ( ) Ninguna

Ocupación: ( ) Hogar ( ) Comerciante ( ) Empleado(a) ( ) Empresario(a) ( ) Agricultor(a) ( ) Ganadero(a) ( ) Profesionista ( ) Estudiante ( ) Desempleado(a) ( ) Me dedico a un oficio ( ) Emprendedor(a) ( ) Servidor(a) público ( ) Jubilado(a) ( ) Ninguna

Tiempo de residencia en el municipio: ( ) 0 a 5 años ( ) 6 a 14 años ( ) 15 a 24 años ( ) 25 a 44 años ( ) 45 a 59 años ( ) 60 o más

Delegación: ( ) Ezequiel Montes (Cabecera municipal) ( ) Bernal ( ) Villa Progreso ( ) Palo seco ( ) Los Perez ( ) Tunas Blancas ( ) San Antonio ( ) Los Velazquez ( ) El Cardonal ( ) La Nueva Unidad ( ) Los Sanchez ( ) La Purisima ( ) San Jose del Jagüey ( ) Jagüey Grande ( ) El Ciervo ( ) San Jose de los Trejo ( ) El Coyote ( ) El Sombrerete ( ) La Higuera ( ) Las Rosas ( ) El Bondotal ( ) Loberas ( ) Los Ramirez ( ) Barreras ( ) Guanajuatito ( ) Arroyo Colorado ( ) Charcón

Dirección de vivienda:

Municipio: _____ Calle: _____ Colonia:_____ Código Postal: _____

Glosario:

- **Selección unica**: En caso de seleccionar esta respuesta no podrá seleccionar ningun otra sin importar que se puedan seleccionar más de 1 respuesta en esta pregunta
- **Requiere de respuesta**: Es un pregunta con respuesta obligatoria, si es de selección multiple seleccionar por lo menos 1 respuesta y si es abierta, escribir la respuesta
- **Máximo selecciona X respuesta(s)**: Solo podrá seleccionar la cantidad de respuestas indicadas, de lo contrario se invalida la pregunta
- **Saltar a pregunta: X** En caso de seleccionar esa respuesta, saltar hasta la pregunta indicada

Encuesta

Turismo en Ezequiel Montes

Turismo

1. **¿En los últimos doce meses realizó alguna de las actividades turísticas ofertadas en el Municipio?**
   Requiere de respuesta
   Seleccione máximo 1 respuesta(s)
   - ( ) Sí
     En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:
     ¿Cuál?
     Seleccione máximo 3 respuesta(s)
     - ( ) Turismo cultural (artesanías, museos, lugares históricos, días festivos)
     - ( ) Turismo religioso (iglesias, fiestas patronales)
     - ( ) Turismo natural (áreas naturales protegidas, presas, santuarios)
     - ( ) Turismo de negocios (proyectos productivos, ferias de empleo)
     - ( ) Turismo gastronómico (vino, pulque, cerveza, queso, ferias)

- ( ) Turismo de aventura (rapel, ciclismo)

- ( ) No

2. **¿Considera usted que el turismo es beneficioso para el Municipio?**

Requiere de respuesta

Seleccione máximo 1 respuesta(s)

- ( ) Sí

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

¿Qué tipo de turismo considera que debería fomentarse más?

Seleccione máximo 1 respuesta(s)

- ( ) Turismo cultural (artesanías, museos, lugares históricos, días festivos)
- ( ) Turismo religioso (iglesias, fiestas patronales)
- ( ) Turismo natural (áreas naturales protegidas, presas, santuarios)
- ( ) Turismo de negocios (proyectos productivos, ferias de empleo)
- ( ) Turismo gastronómico (vino, pulque, cerveza, queso, ferias)
- ( ) Turismo de aventura (rapel, ciclismo)

- ( ) No **Saltar a pregunta: 4**

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

¿Por qué?

- _____

3. **¿Qué acciones considera necesarias para fomentar el turismo en el Municipio?**

Requiere de respuesta

Seleccione máximo 2 respuesta(s)

- ( ) Creación de nuevos espacios turísticos
- ( ) Mayor difusión de los espacios turísticos ya existentes
- ( ) Mayor inversión pública y privada en turismo
- ( ) Programas de intercambio cultural
- ( ) Ferias, festivales y caravanas (libros, artes escénicas, artes plásticas, etc.)
- ( ) Mayor seguridad para los turistas
- ( ) Otro

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

Especifique

- _____

4. **¿Cuál considera que es el principal desafío para el turismo en nuestro Municipio?**

Requiere de respuesta

Seleccione máximo 1 respuesta(s)

- ( ) Guías turísticos insuficientes
- ( ) Módulos de atención y orientación al turista insuficientes
- ( ) Falta de difusión de la cultura local
- ( ) Falta de difusión de los lugares turísticos ya existentes
- ( ) Regulaciones para los negocios turísticos excesivas
- ( ) Falta de transporte hacia destinos turísticos
- ( ) Caminos en mal estado hacia destinos turísticos
- ( ) Ninguno
- ( ) Otro

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

Especifique

- _____

5. **¿Usted cuenta con algún negocio relacionado con el turismo?**

Requiere de respuesta

Seleccione máximo 1 respuesta(s)

- ( ) Sí

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

¿Qué insumos o apoyos considera que beneficiarían a su negocio?

Seleccione máximo 3 respuesta(s)

- ( ) Facilitación de trámites y licencias municipales de funcionamiento
- ( ) Capacitaciones en hospitalidad y servicio al turista
- ( ) Organización de eventos para promoción de servicios turísticos
- ( ) Apoyos para artesanos y artesanas
- ( ) Mayor apoyo de la policía turística
- ( ) Más módulos de atención y orientación al turista
- ( ) Otros

En caso de seleccionar esta respuesta, conteste la siguiente pregunta:

Especifique

De ella se obtuvieron resultados como, por ejemplo, que la ciudadanía

consideró que el turismo cultural es el que debe fomentarse más:

¿Qué tipo de turismo considera que debería fomentarse más?

Pueden seleccionar máximo **1** respuestas

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1.- Turismo cultural (artesanías, museos, lugares históricos, días festivos)	66	41.51%
2.- Turismo religioso (iglesias, fiestas patronales)	28	17.61%
3.- Turismo natural (áreas naturales protegidas, presas, santuarios)	25	15.72%
4.- Turismo de negocios (proyectos productivos, ferias de empleo)	19	11.95%

Cabe mencionar que, para la realización de ejercicios como este, en aras de asegurar que los resultados sean verdaderamente representativos de la situación municipal, es de vital importancia la realización de ejercicios de muestreo estadístico con la finalidad de obtener la cantidad de encuestas necesarias para que puedan obtenerse generalizaciones a partir de las respuestas obtenidas.

Existen dos grandes categorías para el muestreo:

I. Muestreo probabilístico.

Todos los individuos tienen una probabilidad conocida y diferente de cero de ser seleccionados.

a. Aleatorio simple:

Cada persona tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. Ejemplo: sorteo con una lista completa de la población.

b. Estratificado:

Se divide la población en estratos (grupos) según una característica (edad, género, etc.) y se toma una muestra de cada estrato.

c. Por conglomerados:

Se divide la población en grupos o "conglomerados" (como barrios o escuelas), se eligen algunos al azar y se encuesta a todas las personas o algunos dentro de ellos.

d. Sistemático:

Se selecciona cada enésimo elemento de una lista ordenada, después de elegir un punto de inicio al azar.

II. Muestreo no probabilístico.

No todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados; depende del criterio del investigador.

a. Por conveniencia:

Se elige a quienes están más fácilmente disponibles.

b. Por juicio o *expertis*:

El investigador selecciona a quienes considera más representativos.

c. Por cuotas:

Se fija un número de encuestas por grupo (por ejemplo, 50 hombres y 50 mujeres), sin usar selección aleatoria.

d. Bola de nieve:

Los encuestados recomiendan a otros, útil en poblaciones difíciles de identificar.

3) **Finalmente, también se recopilaron solicitudes ciudadanas directas a través de oficios elaborados por la ciudadanía o generados en el momento mediante el mismo sistema informático, facilitando también la ubicación geográfica de las solicitudes y su asignación a unidades administrativas de la APM específicas para darles seguimiento. En ellas se documentaron principalmente necesidades de apoyo para equipamiento o mejoramiento de la vivienda y de infraestructura social, como construcción y/o ampliación de calles, banquetas y guarniciones, así como de redes de energía eléctrica, drenaje o agua potable.**

Es así como, *in situ*, se registraron en el sistema y se generaron oficios y acuses foliados y con firma digital entregados a la ciudadanía, como el que se muestra a continuación:



Gestión 2024 - 2027

Gestión: **2024 - 2027**
Municipio: **Ezequiel Montes**

Acuse de Solicitud Ciudadana | Folio: **SC-0033**
Estatus: **Solicitud Ciudadana Registrada**

Copia Ciudadano(a)

Datos Solicitante

Nombre:	ANITA [redacted]
Contacto(s):	44[redacted]
Dirección:	Colonia o Fracc:LA NUEVA UNIDAD, Calle [redacted]
Fecha y Hora de Solicitud:	2024-12-04 09:33:13

Datos de Solicitud

Dependencias:	
Necesidades:	Ampliación de obra de red de agua potable con aproximadamente 500 metros lineales
Motivos de solicitud:	No se cuenta con el servicio de agua potable y esta solicitud se inició desde hace tres años sin ser atendida
Dirección en donde se aplicará la solicitud:	76663 Ezequiel Montes, Qro., México | Clic aquí para ver ubicación en mapa
Ir a ubicación:	Clic aquí para ver ubicación en google maps
URL de ubicación:	https://www.google.com/maps?q=20.64968920,-99.86389680
Referencia de la ubicación:	Frente a la unidad deportiva en la carretera estatal Villa Progreso-Ezequiel Montes

Firma Solicitante | **Sello COPLADEM**

Folio Solicitud: 0033 | Firma digital: c685abbaaae7d7d1afafd2c7cfa66eab188934be087fd3dcfb61c0e7fcabdaa449736169617334313a3130

2.2.3.4 Redacción del diagnóstico de la situación municipal

El Secretario Técnico es responsable de la integración final del diagnóstico de la situación municipal, el cual debe contener, al menos, la siguiente información:

- **Contexto**: es fundamental que la información recabada contemple el contexto geográfico, demográfico, ambiental, cultural, histórico, social, económico y político del territorio. La información contenida en el diagnóstico situacional, además, debe exponer la capacidad de desarrollo, las oportunidades, potencialidades del territorio y del sector, así como los recursos disponibles.

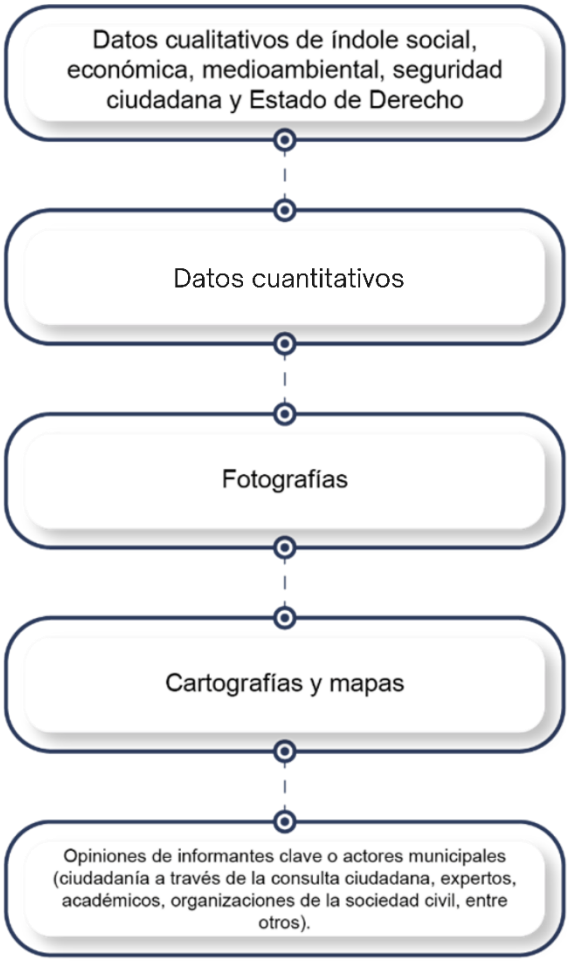
- **Desarrollo de temas y subtemas**: información cuantitativa y cualitativa que muestre las brechas en los temas y subtemas definidos, que reflejen la situación actual del municipio, lo cual debe permitir la definición de los problemas públicos, así sus principales causas. En la redacción del texto se identificarán, además del contexto social, económico y ambiental, los problemas públicos identificados, describiéndolos con la mayor precisión posible y ubicándolos en tiempo y lugar, así como a la población objetivo. Asimismo, se requiere enunciar las causas del problema en el municipio (al diseñar la consulta, pueden abrirse mesas de discusión ciudadanas o de expertos, o de ambos).

- **Recursos gráficos e imágenes**: estos deben ser representativos del tema al que se asocian y de fácil comprensión para la ciudadanía. En caso de que en ellos se emplee lenguaje técnico, este deberá ser aclarado.

El diagnóstico es la base para medir y, por lo tanto, evaluar el cumplimiento de las metas de los OE que se definan. Es indispensable la inclusión de información cuantitativa referente a los temas y subtemas establecidos. Los tópicos que deben incorporarse en el diagnóstico se plasmarán en un documento:

Esquema 8

Elementos mínimos que debe contener el documento del diagnóstico



Fuente: ILPES, 2021.

Recomendación 3

Elaborar un listado de los problemas públicos municipales prioritarios

Al término de la redacción del documento del diagnóstico de la situación municipal, el equipo técnico elaborará un listado con los problemas públicos municipales prioritarios. Éstos son la base para el establecimiento de OE derivados de la aplicación de la herramienta de PE.

Retomando el caso práctico realizado en el Municipio de Ezequiel Montes, se presenta el procedimiento de uno de los apartados del diagnóstico del PMD:

1. En conjunto con la dependencia coordinadora, se establecieron los temas que abarcaría el Plan, dentro de los cuales se encontraba el de “Vivienda”, con el tema particular de “Servicios Básicos” y los subtemas de agua potable, drenaje y electrificación.

Tema general	Tema particular	Subtemas	Dependencias municipales involucradas	Subdependencia	I in
Vivienda	Servicios básicos	Agua potable	Secretaría de Obras Públicas	Dirección de planeación y presupuesto; Dirección de ejecución de obra	Estadí Cuesti
		Drenaje o fosa séptica			
		Electrificación convencional y no convencional (energía eólica, solar, térmica…)			
	Calidad y espacios	Piso firme	Secretaría de Obras Públicas	Dirección de planeación y presupuesto; Dirección de ejecución de obra	Estadí Cuesti
		Techo firme			
		Muros			
		Hacinamiento			

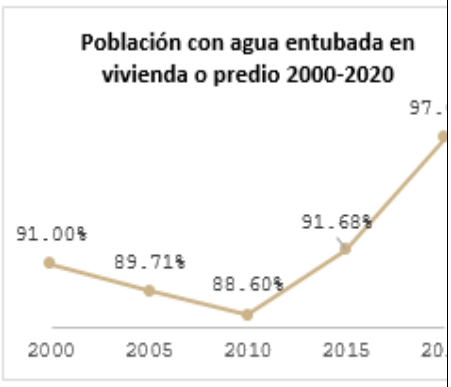
2. Una vez definido el tópico, se procedió a recabar información proveniente de fuentes confiables, como fueron la CONAGUA, INEGI y la Secretaría de Bienestar, procurando realizar un análisis longitudinal con los datos disponibles.

➢ Agua potable

Gráfica 38.



Gráfica 39.



Fuentes: elaboración propia con base en información pública (CONAGUA, 2020).

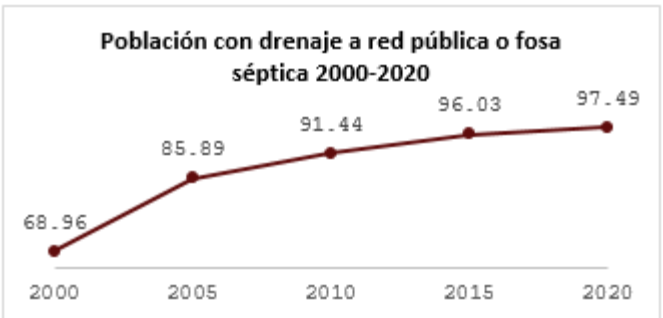
➢ Drenaje

Gráfica 40.



Fuentes: elaboración propia con base en información pública (CONAGUA, 2020).

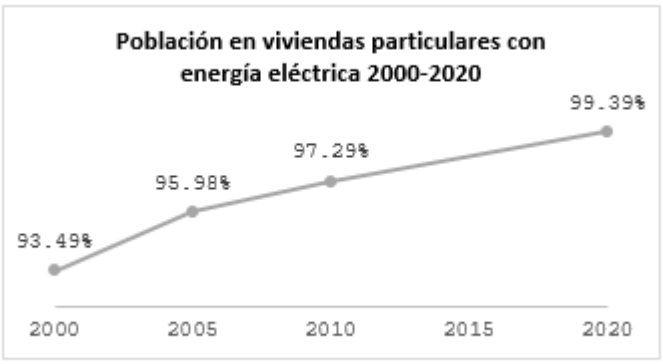
Gráfica 41.



Fuentes: elaboración propia con base en información pública (CONAGUA, 2020).

- Energía eléctrica

Gráfica[12] 42.



Fuentes: elaboración propia con base en información pública (INEGI, 2001) (INEGI, 2006) (INEGI, 2011) (INEGI, 2021).

3. También, se realizaron encuestas ciudadanas para conocer la opinión y necesidades directamente de la ciudadanía.

Servicios y obras públicas

Las acciones que se consideraron más urgentes para el mejoramiento de los servicios públicos fueron:

- Instalación de papeleras (69.77%);
- Bacheo de vialidades (67.44%);
- Poda de árboles y desmalezamiento (37.21%);
- Recolección de residuos (32.56%); y
- Limpieza y mantenimiento de drenaje (32.56%).

En el mismo sentido, la opinión sobre las obras más necesarias fue variada:

Tabla 39.

Respuesta	Porcentaje de personas que la seleccionaron
Construcción de parques y jardines	24.07%
Construcción de carreteras, calles y caminos	45.42%
Construcción de banquetas y guarniciones	25.42%
Construcción y/o ampliación de obras de agua potable y drenaje	46.1%
Construcción y/o ampliación de redes de energía eléctrica	24.75%
Construcción y/o ampliación de obras de educación	28.81%
Construcción y/o ampliación de obras de salud	31.86%
Ninguno	2.03%
Otros	1.36%

Fuente: elaboración propia con información recopilada en encuestas.

2.3 Planteamiento estratégico

2.3.1 Objetivo del planteamiento estratégico

Este tiene por finalidad establecer las prioridades y objetivos para la atención de los problemas públicos municipales, a fin de que sirvan como un insumo adicional en la definición de los recursos que se requieren para el logro de los resultados esperados, lo cual se puede alcanzar a través de la aplicación de la herramienta de PE.

2.3.2 Información general

La PE es una herramienta de gestión que permite realizar un ejercicio para formular y establecer prioridades y objetivos de desarrollo sostenible municipal. Éstos, a su vez, son la base para la definición de los “cursos de acción”, alcanzables en un escenario a mediano y largo plazo.

La PE aplicada en el ámbito público, permite identificar prioridades para la asignación del gasto público en un contexto de incertidumbre y alta complejidad. Por ello, la planeación del desarrollo sostenible municipal se propone desde el marco de la GpR.

Ésta corresponde al marco analítico del cual, en México, se deriva la iniciativa de PbR/SED, la cual es puesta en marcha por la SHCP. Su función es obligar a los municipios a garantizar la eficacia y eficiencia del gasto público.

Recomendación 4

Aplicación de la PE para el ámbito público

La utilización de la PE tiene las siguientes ventajas:

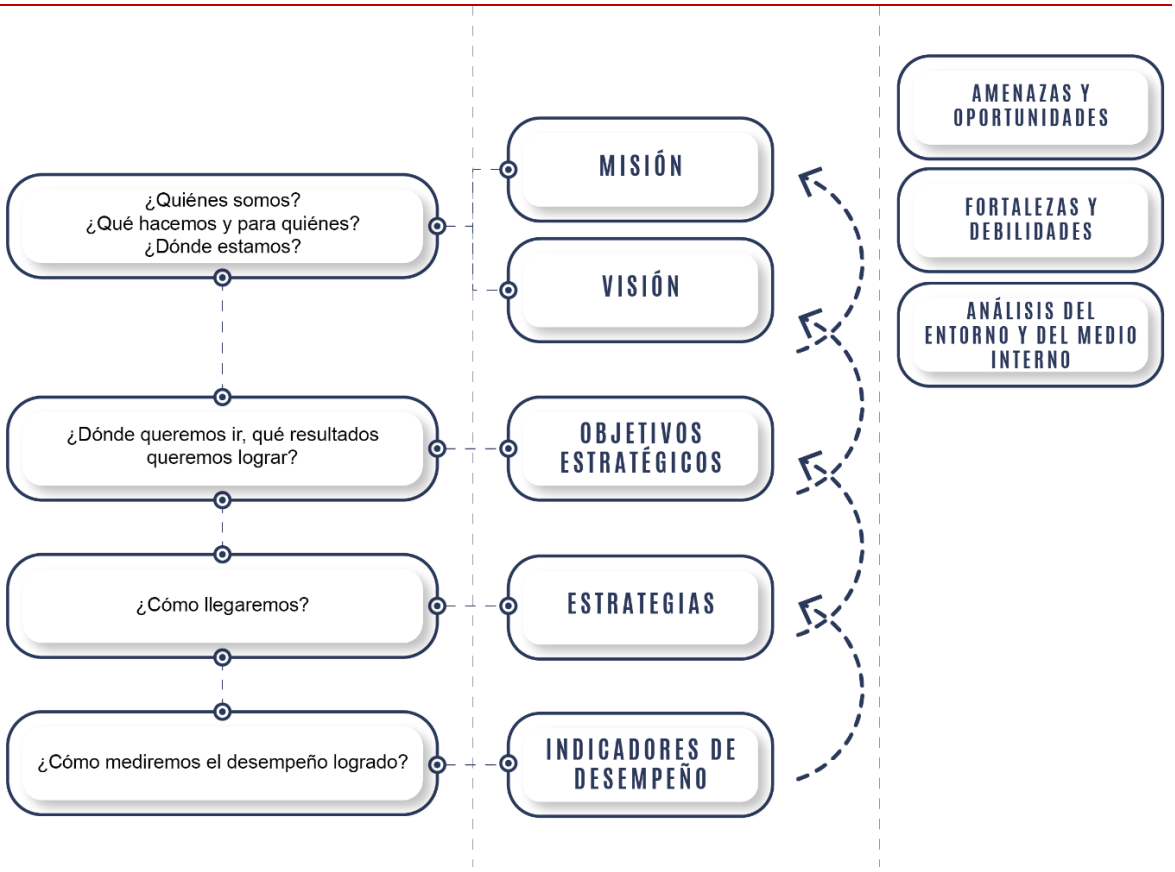
- Identifica prioridades para la asignación de recursos.
- Facilita el análisis de los aspectos claves de la gestión.
- Antecede el control de la gestión.
- Requiere constante retroalimentación, es un proceso continuo.
- Es la base para definir cursos de acción para lograr los OE para el mediano y largo plazo.
- Permite materializar la Misión y la Visión del Plan.
- Es el marco para establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los objetivos, tales como el diseño de indicadores (ILPES, 2011)

2.3.3 Fases del proceso de planeación estratégica

La bibliografía especializada ha documentado que la PE aplicada al ámbito público municipal, no establece un determinado número y tipo de rutinas y protocolos estandarizados, ello debido a la diversidad de arreglos organizacionales que presenta la complejidad de las administraciones públicas. Sin embargo, para fines didácticos y con base en el ILPES (ILPES, 2011), se propone el siguiente esquema como el mapa mental que guiará la realización de las actividades encaminadas para cumplir el objetivo:

Esquema 9

Fases del proceso de planeación estratégica para el desarrollo sostenible



Fuente: ILPES, 2021.

Para comprender el Esquema 9, a continuación, se definen los conceptos claves mencionados en el mismo:

- **Misión**: corresponde a la descripción concisa y clara de la razón de ser del municipio. Este elemento traduce las responsabilidades y

pretensiones de la APM en su entorno. Para ello, delimita su ámbito de actuación exponiendo su razón de ser (Aráo, 2010).

- **Visión**: enuncia los valores de la APM y responde a la pregunta de cómo espera ser reconocida o cuál es el futuro deseado. Corresponde a una imagen de la APM en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Debe definir cuál es el estado en que se desea ver a la APM en los próximos años. Es una fuente de inspiración que motiva al personal para conseguir que la misión se cumpla con éxito. La misión y la visión constituyen la intención estratégica de la APM.

- **Objetivos Estratégicos**: son declaraciones de resultados que la APM espera lograr en el futuro, en el mediano o largo plazo, para cumplir con la misión propuesta. Los OE deben redactarse de manera clara, realista, desafiante y congruentes con los problemas públicos municipales prioritarios.

- **Estrategias**: relativas a un curso de acción o acciones que llevará a cabo la APM para lograr los OE, lo cual permitirá, en una siguiente fase, determinar el presupuesto.

- **Indicadores de desempeño**: corresponden a medidas establecidas para conocer si los logros se han alcanzado y, posteriormente, evaluar y tomar acciones correctivas o nuevas decisiones, respecto a los OE o estrategias previas.

Recomendación 5

Reconocer que existe una jerarquización de los objetivos

Conviene en este proceso no perder de vista que la APM está simultáneamente persiguiendo el logro de diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad y urgencia. Durante la planeación del desarrollo sostenible municipal se definen los objetivos estratégicos, de mediano y largo plazo, que corresponden a los compromisos de mayor impacto para el territorio y la población del municipio (Chiavenato, 2010)

(ILPES, **2011**)

2.3.4 Actividades

En el marco del enfoque de la GpR, la PE apoya el proceso de toma de decisiones en diferentes niveles gubernamentales. Dichas decisiones siempre estarán asociadas a los recursos presupuestarios. Al respecto, debe considerarse que, aunque el gasto público municipal está condicionado y predestinado por los límites anuales y las transferencias federales y estatales, la PE abre la oportunidad para identificar las mejores alternativas respecto a la asignación de dichos recursos y sus efectos en el desarrollo sostenible municipal.

Las fases del proceso de PE para la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción e indicadores, que se plasman en el Esquema 9, deberán ser coordinadas, organizadas y conducidas por el Secretario Técnico del COPLADEM, apoyado por su equipo y, en su caso, con la ayuda de las dependencias y entidades municipales, atendiendo al ámbito de su competencia.

Por lo anterior, es conveniente que en el proceso de definición participen actores clave (secretarios del gabinete, directores o coordinadores de áreas sustantivas en el municipio) que serán seleccionados de acuerdo con sus roles y

responsabilidades. Se sugiere que se lleve a cabo una sesión de PE para la definición de la mayoría de los elementos descritos en el Esquema 9, o bien, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y recursos con los que se cuente.

2.3.4.1 Definición de la misión

La misión se define en el ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional dentro del municipio. La misión de la APM que será plasmada en el PMD debe ser consistente con el compromiso de fomentar el desarrollo sostenible.

Por lo anterior, el Secretario Técnico, con base a la estructura orgánica, identificará a los participantes clave, posteriormente, los convocará para llevar a cabo una sesión de taller. Durante este evento también se definirán la visión y los OE.

La validez de la declaración de la misión es responsabilidad de los directivos que la formulan. Si bien no existe una regla respecto a quienes deben participar, se sugiere que en este ejercicio estén presentes los servidores públicos que cumplan con las siguientes características:

- Responsables de las áreas que entregan los bienes y servicios a la ciudadanía.
- Encargados de áreas de apoyo administrativo, tales como programación y presupuestación.
- Integrantes de los equipos de asesoría.
- Integrantes de los equipos de comunicación social.
- Integrantes de obra pública y contratación de bienes y servicios.

La redacción de la misión puede ser tan extensa o corta como el equipo integrado para su diseño lo determine y considere conveniente. Los elementos que deben estar en ella son los siguientes:

1) Propósito de la APM, este podrá basarse en lo que se expresa en el artículo 115 de la CPEUM, aclarando que ésta se verifica y actualiza en función de lo que efectivamente realiza.

2) Declaración del valor público que se espera lograr, este, está relacionado con la eficacia y eficiencia en la entrega de los servicios públicos, así como en la legitimidad y confianza que se genera en la ciudadanía.

Tabla 6

Preguntas guía para la definición de la misión	
1. ¿Quiénes somos?	Puede iniciarse, considerando el artículo 115 de la CPEUM y complementándose con la respuesta a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la APM?
2. ¿Dónde estamos?	Tomar en cuenta que existen amenazas y oportunidades que deben estar consideradas para precisar con especificidad lo que hará la diferencia de esta APM.

El Secretario Técnico, con base en los recursos con los que cuente, deberá realizar el taller de trabajo. Para ello se propone la siguiente ruta:

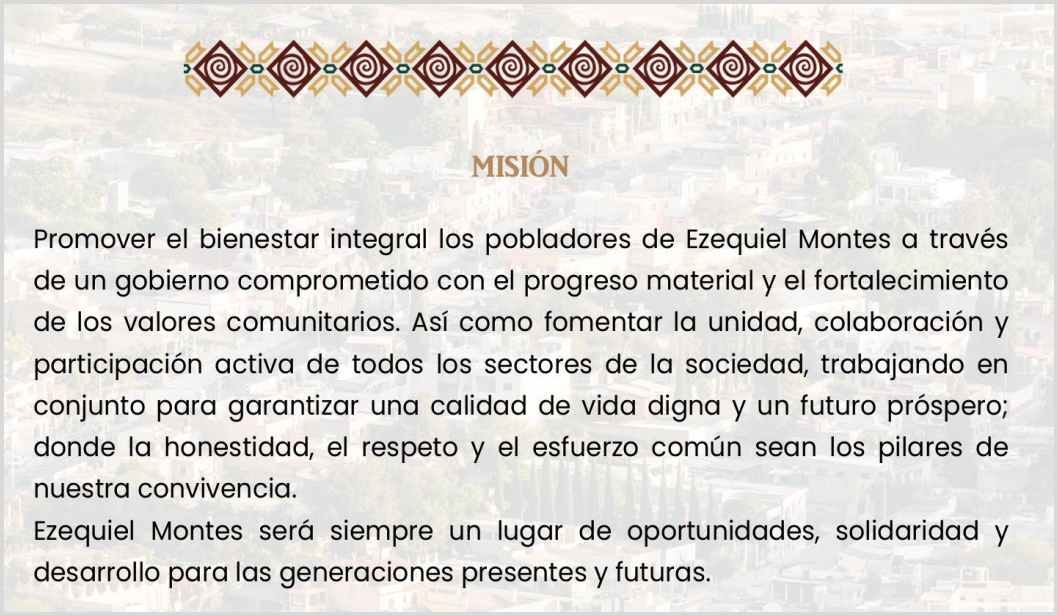
Esquema 10

Actividad de PE para la definición de la misión del PMD



Fuente: Elaboración propia, 2021.

A partir del proceso realizado en Ezequiel Montes, el resultado del planteamiento de la misión para el PMD 2024-2027 fue el siguiente:



2.3.4.2 Definición de la visión

La visión corresponde a la descripción del futuro deseado. Debe responder a la inquietud de cómo quiere ser reconocida la APM en términos de su contribución al desarrollo sostenible del municipio y, por lo tanto, declarar los valores con los cuales se fundamentarán las decisiones y acciones públicas.

La visión debe corresponder a una imagen, o bien, al “sueño” que la APM persigue y que en gran parte se refleja en los compromisos de campaña ofertados en su momento y a las demandas sociales que tengan un mayor grado de prioridad.

La visión puede ser tan amplia como se acuerde, incluso más que la misión y su contenido. Debe servir a los ciudadanos para saber lo que pueden esperar de la APM, en cuanto a valores y creación de oportunidades. Esta declaración compromete públicamente las aspiraciones institucionales para propiciar la cohesión de la APM y complementa el efecto comunicacional de la misión, enmarcando los valores que la sociedad espera.

Los elementos que deben incluirse en la visión son los siguientes:

1) Responder a los hechos reales: debe conocerse el entorno externo e interno de la APM y a partir de esto plantear una visión factible.

2) Descripción: debe ser concisa y potente, pues es un factor de cohesión para la APM.

3) Consideración de los grupos de interés que interactúan en torno a la APM.

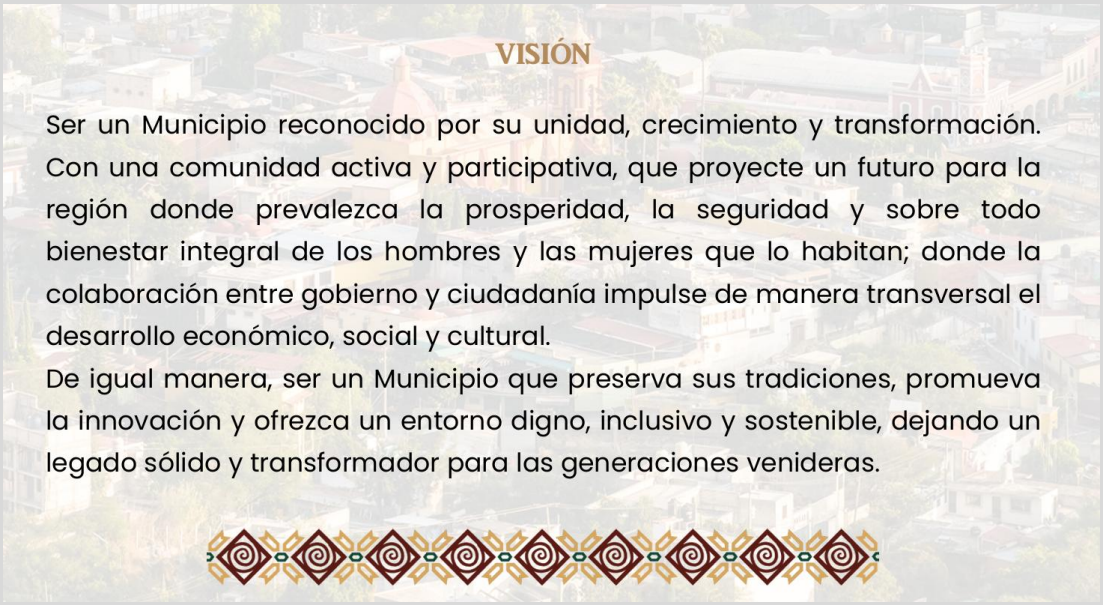
4) Declaración de los valores.

Los participantes en esta tarea deberán ser los mismos que definen la misión. La actividad sugerida para desarrollarla es la misma señalada en el apartado anterior, solo deberán cambiarse las preguntas guía como a continuación se propone:

Tabla 7

Preguntas guía para la definición de la visión (asociadas a la misión)	
1. ¿Cuál es el compromiso público que asume la APM?	Identificar la aspiración que se tiene y la manera en que se quiere ser reconocido en el futuro.
2. ¿Cuáles son los valores que guiarán las decisiones y acciones de la APM?	Enlistar los valores reconocidos como trascendentes, los cuales serán asumidos colectivamente.

Por su parte, la visión consignada en el PMD de Ezequiel Montes, Querétaro, fue planteada de esta manera:



2.3.4.3 Definición de los Objetivos Estratégicos

El equipo participante en la PE para el desarrollo municipal sostenible, se hará la siguiente pregunta para formular los OE. Considérese que los OE corresponden a los logros esperados por la APM, transcurrido al menos el plazo de tres años. Éstos contribuyen a que la misión se pueda cumplir.

La importancia de esta definición para el enfoque de la GpR es trascendente en la medida que constituye un requisito para la formulación del

Presupuesto de Egresos Municipal, como ya se mencionó en el apartado de Marco Normativo del presente manual y, posteriormente, para llevar a cabo el control de la gestión. Asimismo, de manera especial, permiten realizar la evaluación de la aplicación del gasto, la fiscalización, la transparencia y la rendición de cuentas.

Recomendación 6

Durante el trabajo de taller, integre una carpeta digital con la siguiente información:

- Listado de ODS y sus metas,
- Plan Nacional de Desarrollo vigente,
- Plan Estatal de Desarrollo vigente,
- Estructura temática propuesta para el PMD,
- Listado de problemas públicos para atender,
- Listado de fuentes de financiamiento federal, estatal y municipal y destino del gasto, y,
- Documento de Diagnóstico de la situación municipal.

Debe recordarse que el PMD con enfoque de desarrollo sostenible tiene una visión integral basada en la:

- Articulación a los ODS de la Agenda 2030.
- Definición de objetivos del desarrollo sostenible municipal con base en las herramientas de planeación participativa y estratégica.
- Evaluación de la aplicación del gasto para atender las leyes de gasto, contabilidad, fiscalización, disciplina financiera y transparencia.

Los OE constituyen la base para construir y diseñar la información del desempeño; con ella se realizará el monitoreo y posteriormente la evaluación de los resultados de la aplicación del gasto, tal como se establece en la normativa.

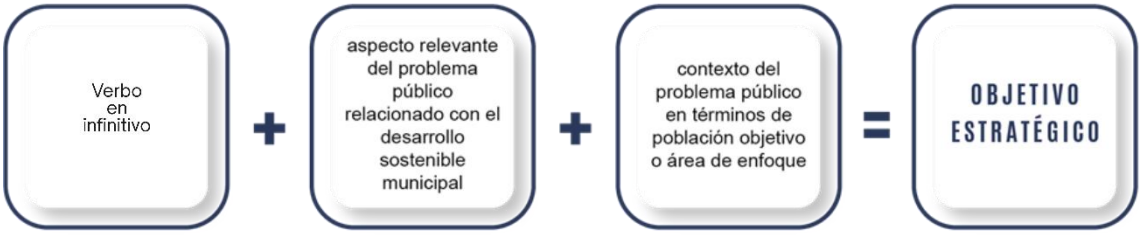
Tabla 8

Preguntas guía para la definición de los Objetivos Estratégicos	
1. ¿Dónde queremos ir?	Identificar la situación futura a la cual se quiere llegar, a partir de la situación inicial, relacionada con un aspecto específico del problema público prioritario.
2. ¿Qué resultados queremos lograr?	Especificar el resultado en términos del cambio que se quiere observar en la población objetivo o área de enfoque en el municipio.

Los OE evidencian el cambio o mejora que se espera lograr para la población o el territorio del municipio, al cual se le denomina resultado, a través de las políticas públicas que la APM pondrá en marcha. El énfasis está en la respuesta a los problemas públicos de la población o el territorio municipal. No corresponden a funciones específicas del municipio o alguna dependencia o entidad del mismo, sino la orientación estratégica del gasto público municipal a nivel de su desarrollo. Por lo tanto, su redacción debe apegarse a la siguiente sintaxis:

Esquema 11

Ejemplo de sintaxis de Objetivo Estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Esquema 12

Ejemplo de sintaxis de Objetivo Estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Solo se podrán utilizar verbos que hagan referencia de manera clara y concisa al sentido de logro (incrementar, mantener y/o reducir, así como sus

sinónimos) y por lo tanto, que denoten algo que sea posible comprobar, a través de la medición, si se está cumpliendo el compromiso definido en el objetivo estratégico y, por lo tanto, está dando resultados.

Respecto de los aspectos relevantes, éstos deberán hacer alusión a los problemas públicos identificados, en términos de los resultados que se esperan alcanzar. La referencia a la población objetivo o área de enfoque, se hará de manera genérica.

Los OE del PMD deben expresar en sus logros, principalmente, la capacidad de las políticas públicas para cumplir su finalidad, así como su impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. Esta intención debe estar articulada con los ODS, el PND y el PED.

Los OE, como ya se ha mencionado, deben expresar las transformaciones relativas a las políticas públicas municipales y referirse a los resultados o impacto para las personas y el territorio del municipio. En este sentido, deben:

1) Establecer las estrategias básicas para lograr la misión y la visión, es conveniente que participen todos los involucrados como se señaló en párrafos anteriores.

2) Analizar la situación de la APM considerándola como el *medio* a través del cual se cumplirán los OE, esta actividad corresponde al análisis interno. Los elementos clave para realizar dicho análisis son los siguientes:

a. Problemas públicos críticos relacionados con el desarrollo sostenible del municipio que se han atendido desde la perspectiva municipal.

b. Capacidades financieras, humanas y técnicas con las que se cuenta en la APM.

c. Identificación del impacto que se ha tenido en términos de la calidad de los bienes y servicios públicos municipales entregados.

d. Revisión de los niveles de eficacia (cumplimiento de los objetivos) y la eficiencia (cantidad de recursos utilizados para dar cumplimiento a estos).

e. Análisis de las expectativas de los ciudadanos respecto a las acciones que se implementarán por parte de la APM.

3) Analizar y determinar las prioridades municipales derivadas del diagnóstico de la situación municipal elaborado en la Etapa 2, descrita en el presente manual, el cual constituye el ambiente externo.

4) Analizar el ambiente interno y externo a través de la identificación y revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), para ello se identifican las brechas entre la situación inicial y la situación futura deseada. El ambiente interno está relacionado con las capacidades de la APM frente a la dinámica del entorno, identifica fortalezas y debilidades. El ambiente externo corresponde al entorno, busca anticipar oportunidades y amenazas para cumplir la Misión y la Visión en términos de dimensiones sectoriales y competitivas. Debe considerarse que el ambiente externo impide o favorece el logro de los objetivos.

5) Revisar las metas establecidas para el ODS, con el cual se articula el tema y subtema que se analiza.

6) Redactar los OE de acuerdo con lo establecido en el esquema 11.

2.3.4.4 Definición de estrategias

El equipo participante en el ejercicio de la PE, después de establecer los OE, deberá plantear la forma en que la APM espera llegar a la situación futura deseada. La literatura de la PE explica que esta requiere articular acciones ofensivas y defensivas que permitan consolidar una posición más sólida en el ámbito o territorio priorizado (Chiavenato, 2010).

Con esta perspectiva es necesario repensar los desafíos que las administraciones públicas municipales enfrentan al introducir la PE en sus procesos de planeación del desarrollo sostenible y centrar su interés en entregar resultados a la ciudadanía.

Para definir las estrategias se recomienda hacer la siguiente pregunta:

Tabla 9

Pregunta guía para la definición de estrategias	
1. ¿Cómo llegaremos?	Identificar los *medios*, con base nuevamente en el análisis FODA, con los que la APM cuenta para movilizarse hacia la situación futura planteada.

2.3.4.4.1 Elementos para considerar en la redacción de las estrategias

El propósito de las estrategias es cerrar las brechas entre la situación deseada futura y la situación inicial. Son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas que corresponden a los OE. Por tanto, constituyen la base con la que se establecen las prioridades en la asignación de recursos y la plataforma para tomar decisiones. En este sentido,

deben ser definidas por los directivos que constituyen el equipo de planeación y estar asociadas a las metas de los 17 ODS.

El establecimiento de estrategias considerará los aspectos relacionados con los recursos de toda índole con los que cuenta la APM. Asimismo, el establecimiento de las metas y su cumplimiento para el logro o avance de los OE depende de las capacidades institucionales y de gestión con los que cuenta la APM.

Los aspectos relevantes definidos en la estrategia deben estar relacionados directamente con las causas que provocan el problema público que busca atenderse a través del OE.

A continuación, se enlistan algunos ejemplos base de estrategias aplicables al ámbito gubernamental:

- Liderar sobre alguna política o tema público.
- Mantener el objetivo.
- Concentrar el mayor esfuerzo en el aspecto relevante del problema público.

Esquema 13

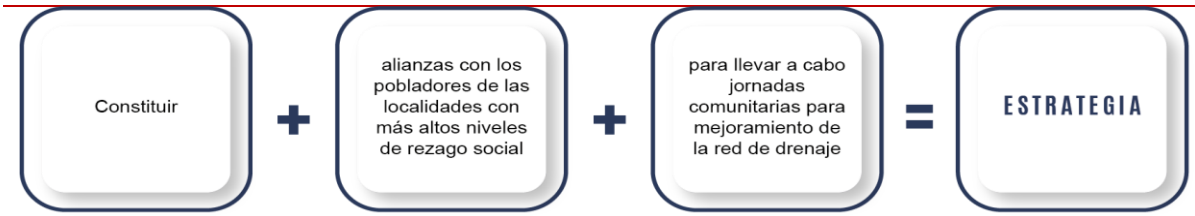
Ejemplo de sintaxis de estrategias



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 14

Ejemplo de sintaxis de Estrategias



Fuente: Elaboración propia.

2.3.4.4.2 Pasos sugeridos para la definición de estrategias

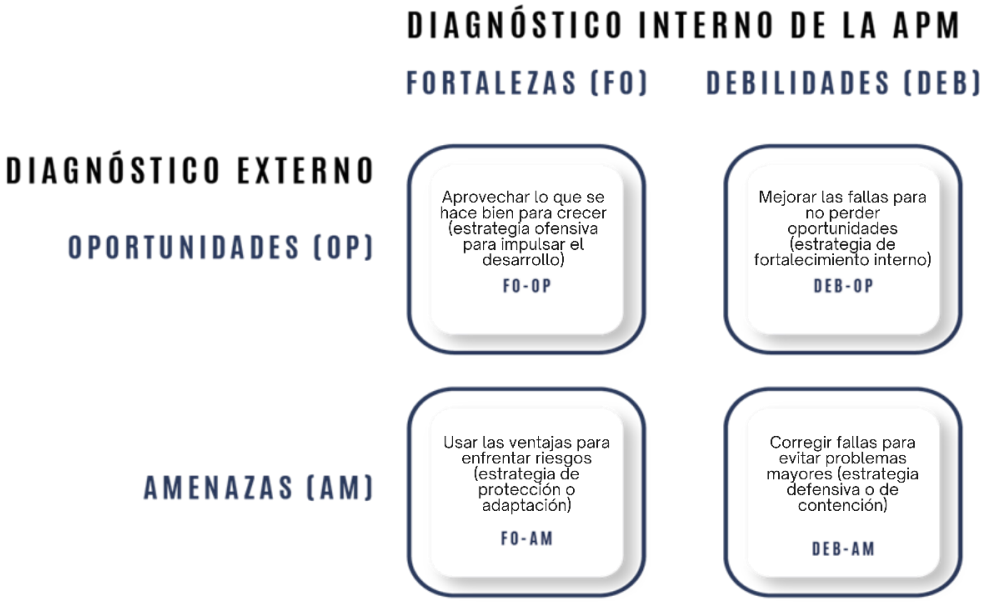
1. Integrar equipos temáticos de acuerdo con el diagnóstico.

2. Analizar el listado de problemas públicos y su relación con los ODS, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para la APM.

3. Elaborar una matriz FODA en cada grupo temático, como se muestra a continuación:

Esquema 15

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

4. Redactar el número de Estrategias que se consideren necesarias para alcanzar el OE.

Para el PMD 2024-2027 de Ezequiel Montes se desarrolló una serie de estrategias para cada "eje transformador", a partir de los principales hallazgos sobre debilidades y amenazas identificadas en las distintas temáticas del diagnóstico. Estas estrategias tienen como finalidad establecer un marco de acción coherente que permita enfrentar los desafíos estructurales del municipio, reducir las brechas sociales y fortalecer las capacidades institucionales. Cada eje fue diseñado con un enfoque integral y prospectivo, considerando las particularidades territoriales, las prioridades ciudadanas recabadas durante los procesos participativos y los objetivos de desarrollo planteados a nivel estatal, nacional e internacional. Con ello, se buscó construir una hoja de ruta clara que impulsara la transformación sostenible del municipio y sentara las bases para un futuro más justo, resiliente y competitivo.

Las estrategias por eje fueron las siguientes:


ESTRATEGIAS DEL PMDEM
EJE I
INCREMENTAR LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN EL MUNICIPIO.
INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EN EL MUNICIPIO
INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DEL SECTOR EMPRESARIAL.
AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DEL COMERCIO LOCAL.
ECOLOGÍA Y DESARROLLO URBANO
EJE II
INCREMENTAR LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS BÁSICOS EN LA VIVIENDA
MEJORAR LA CALIDAD Y ESPACIOS EN LA VIVIENDA
BRINDAR SERVICIOS DE SALUD A LA POBLACIÓN VULNERABLE
DAR SEGURIDAD ALIMENTARIA A LA POBLACIÓN VULNERABLE
INCREMENTO DE LA INFRAESTRUCTURA URBANA
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN CON ALGUNA DISCAPACIDAD O LIMITACIÓN
FOMENTAR LA IGUALDAD DE GÉNERO
TUTELAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN ADULTA MAYOR Y DE LA POBLACIÓN CON ALGÚN TRASTORNO MENTAL O DISCAPACIDAD
TUTELAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES
PREVENIR LAS CONDUCTAS DE RIESGO EN LA POBLACIÓN ADOLESCENTE, JOVEN Y ADULTA
IMPULSAR Y GARANTIZAR EL DESARROLLO Y BIENESTAR INTEGRAL DE LA POBLACIÓN INDÍGENA DEL MUNICIPIO
EJE III
IMPULSAR LA ACTIVACIÓN FÍSICA Y CULTURAL DE LA POBLACIÓN
DISMINUIR EL REZAGO EDUCATIVO EN EL MUNICIPIO
EJE IV
DISMINUIR LA INCIDENCIA DELICTIVA POR CADA MIL HABITANTES EN EL MUNICIPIO
REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS EVENTUALES DE TIPO NATURAL O HUMANO EN EL MUNICIPIO
INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD FINANCIERA Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS DEL MUNICIPIO
GARANTIZAR EL DERECHO DE LOS CIUDADANOS AL ACCESO DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

2.3.4.5 Definición de líneas de acción

Las líneas de acción corresponden a aquellas que permitirán materializar las estrategias. Éstas son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de los órganos públicos municipales. Pueden también llamarse “planes de acción” y sirven de base para iniciar el proceso para determinar los recursos públicos que permitirán la integración del PMD.

2.3.4.5.1 Elementos para considerar en la redacción de las líneas de acción

La redacción de las líneas de acción por su carácter más operativo deberá apegarse a la metodología y procesos que se definan en cada municipio. Éstos son emitidos por las oficinas de planeación y presupuesto.

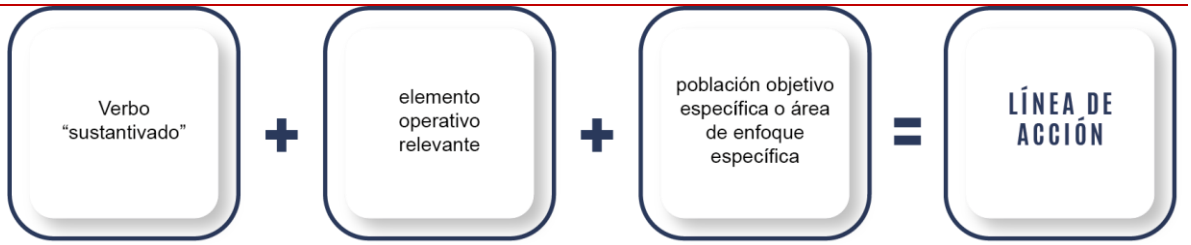
Algunos aspectos por considerar para redactarlas son los siguientes:

1. La línea de acción describe un proceso operativo general, el cual, en conjunto con otras, contribuirá a la estrategia y, en el plazo pertinente, apoyará el cumplimiento de los OE.

2. Ayuda a identificar los rubros en los que incurren los costos en los que se puede llegar a influir, como una actividad previa al presupuesto.

Esquema 16

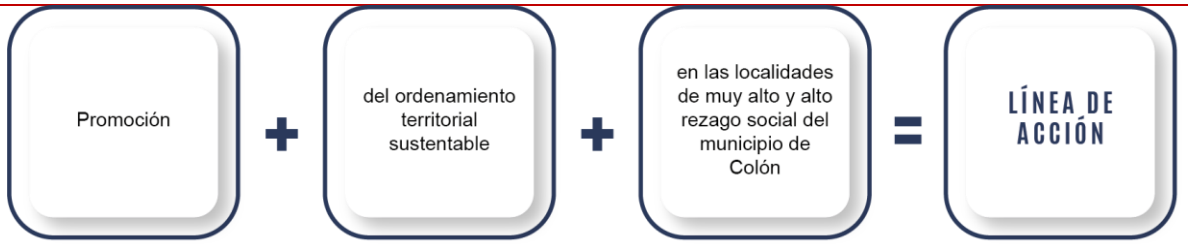
Ejemplo de sintaxis de línea de acción



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 17

Ejemplo de sintaxis de línea de acción



Fuente: Elaboración propia.

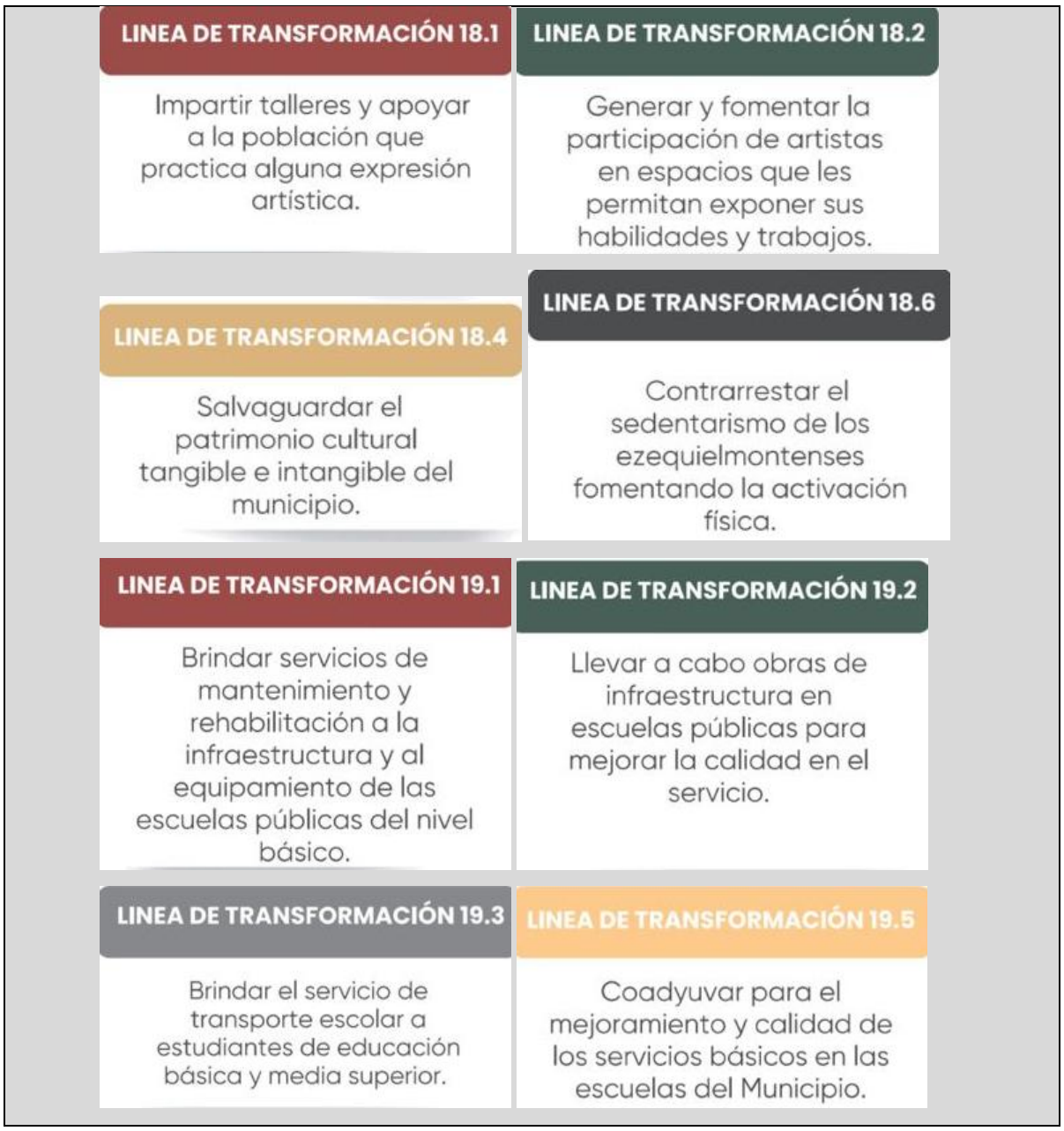
2.3.4.5.2 Pasos sugeridos para la definición de las líneas de acción

1. Identificar el aspecto relevante de la estrategia.
2. Valorar en términos operativos las acciones que permitirán materializar la estrategia.
3. Redactar la línea de acción.

En estos términos, cada una de las estrategias definidas para el PMD 2024-2027 de Ezequiel Montes se acompañó de una serie de líneas de acción específicas llamadas "líneas de transformación". Estas líneas no solo orientan la implementación de las estrategias, sino que también permiten establecer metas claras, mecanismos de seguimiento y criterios de evaluación. De esta manera, se garantiza que las acciones emprendidas respondan a las necesidades reales de la población y contribuyan al desarrollo integral del municipio. Para el eje de "Desarrollo Humano Integral", las estrategias fueron las que se muestran:



Por su parte, algunas de las líneas de transformación para cada una de ellas fueron:


LINEA DE TRANSFORMACIÓN 18.1
Impartir talleres y apoyar a la población que practica alguna expresión artística.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 18.2
Generar y fomentar la participación de artistas en espacios que les permitan exponer sus habilidades y trabajos.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 18.4
Salvaguardar el patrimonio cultural tangible e intangible del municipio.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 18.6
Contrarrestar el sedentarismo de los ezequielmontenses fomentando la activación física.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 19.1
Brindar servicios de mantenimiento y rehabilitación a la infraestructura y al equipamiento de las escuelas públicas del nivel básico.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 19.2
Llevar a cabo obras de infraestructura en escuelas públicas para mejorar la calidad en el servicio.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 19.3
Brindar el servicio de transporte escolar a estudiantes de educación básica y media superior.
LINEA DE TRANSFORMACIÓN 19.5
Coadyuvar para el mejoramiento y calidad de los servicios básicos en las escuelas del Municipio.

2.4 Definición de indicadores

2.4.1 Objetivo de la definición de indicadores

Diseñar indicadores para medir los logros relacionados con los OE del PMD, los cuales permitirán evaluar los resultados de la aplicación del gasto público.

2.4.2 Información general

Los indicadores de desempeño son una herramienta que permite conocer si los OE se han alcanzado. La evaluación de la aplicación del gasto público mandatado en las leyes de gasto, contabilidad, fiscalización, transparencia y rendición de cuentas es la etapa posterior a la planeación, programación, presupuestación y ejercicio del gasto, en las que se formularon e implementaron las políticas públicas integradas en el PMD. Dichas leyes mandatan el diseño y construcción de indicadores estratégicos y de gestión.

Durante esta etapa, que corresponde a la planeación del desarrollo municipal sostenible, se diseñan solamente indicadores estratégicos y éstos no se derivan directamente del quehacer gubernamental, porque miden el impacto, es decir, corresponden a logros multidimensionales que se alcanzan en el mediano o largo plazo, conseguidos a través del cumplimiento de los OE.

De tal forma que, en la preparación de la siguiente etapa del ciclo de la GpR para el desarrollo sostenible municipal, esto es, la correspondiente a la programación presupuestal, las áreas financieras y de planeación municipal deberán considerar que varios programas y proyectos pueden contribuir al cumplimiento de un OE. Por lo tanto, la frecuencia de medición corresponde a los lapsos citados.

Los indicadores de desempeño sean estratégicos o de gestión, son herramientas que apoyan a las APM en los procesos de creación de valor público

y no constituyen un fin por sí solos. Las APM no tienen la función de tener indicadores, sino de cumplir objetivos que mejoren la calidad de vida de las personas y el territorio. Por ello, una herramienta de apoyo es utilizar indicadores.

El cumplimiento de los OE, los cuales deben estar articulados a la Agenda 2030, dado que aluden a los impactos sociales, económicos o ambientales, se mide a través de indicadores estratégicos. El principal insumo para que éstos sean confiables, se halla en los datos que provienen de organismos nacionales cuya función está relacionada con la emisión de información oficial. Por esta razón, las fuentes de información son externas a la APM.

Es importante mencionar que, dado el grado de desarrollo en la generación y calidad de la información en México para vincularla a los problemas públicos municipales, la obtención de datos para este nivel de objetivos continúa siendo un desafío.

En el diseño y construcción de indicadores, es útil identificar las diferencias entre los diferentes niveles de desempeño. Como ya se ha mencionado, planear con un enfoque de GpR para el desarrollo sostenible, significa minimizar la improvisación para aplicar el gasto público, priorizándolo hacia la atención de los problemas públicos de mayor impacto. Para identificar estos niveles, la GpR propone utilizar la Cadena de Producción de Valor Público (CPVP), la cual es otra herramienta de gestión que permite distinguir dichos niveles y la bibliografía especializada, asociada al diseño y construcción de indicadores.

En este sentido, se propone la identificación de cuatro niveles de objetivos:

Tabla 10

Hoja de ayuda para identificar los tipos y niveles de indicadores de desempeño

Nivel de objetivo	Tipo de indicador	¿Qué mide?
Nivel 1	Estratégico	Impacto social.
Nivel 2	Estratégico	Resultados intermedios en la población objetivo.
Nivel 3	Gestión	Bienes y servicios públicos producidos o entregados.
Nivel 4	Gestión	Actividades operativas que permiten entregar los bienes y servicios. Recursos presupuestales, materiales, humanos, etc.

2.4.3 Actividades

El diseño de indicadores estratégicos es un trabajo técnico que requiere la participación colectiva. Dado que éstos corresponden a los que se presentan en el PMD, es conveniente que éste también sea coordinado por el Secretario Técnico del COPLADEM, su equipo de apoyo y el equipo de planeación, con la participación de enlaces del gabinete municipal. Los pasos para la definición de indicadores estratégicos son los siguientes:

2.4.3.1 Establecimiento de la definición estratégica para la medición del desempeño

La dimensión del desempeño que miden los indicadores estratégicos es la eficacia, es decir, miden el grado de cumplimiento de las metas definidas relacionadas con los OE planteados, sin considerar (necesariamente) los recursos que se gastaron para el logro.

Los aspectos relevantes de los OE forman parte de la sintaxis recomendada (ver 2.3.4.3), por lo que el equipo de trabajo que diseña los indicadores solo tendrá que identificarlos, como se propone en los ejemplos que se presentan a continuación:

Tabla 11

Verbo en infinitivo susceptible de medirse	Aspecto relevante del problema público relacionado con el desarrollo sostenible municipal	Contexto del problema público en términos de población objetivo o área de enfoque
Disminuir	el porcentaje de población con carencia en el acceso a servicios básicos en la vivienda	en las localidades de muy alto y alto rezago social del municipio de Colón
Incrementar	el acceso a la educación media superior para los jóvenes que tienen edades entre 15 y 24 años	residentes en el municipio de Tolimán
Mantener	la calificación en materia de competitividad municipal	para el municipio de Tequisquiapan

	otorgada por la organización de la sociedad civil “Municipios y Desarrollo Sostenible”	

En caso de que al realizar este ejercicio exista dificultad para identificar los aspectos relevantes, el equipo de planeación puede regresar y corregir lo necesario para agregar claridad y especificidad al planteamiento estratégico.

2.4.3.2 Establecimiento del propósito de la medición

La medición del impacto final aborda aspectos complejos derivados de los problemas públicos que atiende, tales como desnutrición, analfabetismo, pobreza, deterioro ambiental y desempleo. El cálculo de estos indicadores tiene el desafío de contar con fuentes de información confiables y que expresen la desagregación territorial municipal, por lo tanto, medir su desempeño puede hacerse a través de un indicador o varios, la única condición es que el número de indicadores aporte información suficiente para conocer el desempeño del objetivo.

Los indicadores estratégicos tienen dos funciones principales: 1) como medio para la rendición de cuentas, en este sentido, permiten dar a conocer a la población el alcance en los logros y, 2) como herramienta, facilitan el análisis y la toma de decisiones respecto a los resultados de impacto que se alcanzaron. Además, en cumplimiento a las leyes de gasto, contabilidad, fiscalización y transparencia son un mecanismo que permite fundamentar las decisiones en la aplicación del gasto público.

Es conveniente que los indicadores siempre se expresen en términos de logros, es decir, en sentido positivo, por ejemplo:

Tabla 12

Indicador	Sentido	
Porcentaje de niñas y niños que concluyen sus estudios de primaria	Positivo	Recomendable
Porcentaje de niñas y niños que abandona sus estudios de primaria	Negativo	No recomendable

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3.3 Formulación del indicador

El equipo de planeación que diseña los indicadores estratégicos está concentrado en medir la eficacia de los OE y ha identificado los aspectos relevantes. En esta fase se establece el nombre del indicador y la fórmula que permitirá calcular su valor.

2.4.3.3.1 Características del nombre del indicador

El indicador de desempeño es, por lo general, el valor resultado de la relación entre dos datos o números; en tanto no refleje dicha relación no se puede considerar indicador de desempeño. De esta condición se derivan dos criterios indispensables que debe cumplir el nombre de los indicadores:

1. Autoexplicativo: no requiere información adicional para comprenderlo, por lo tanto, es claro y preciso, no da lugar a ningún tipo

de duda de los elementos o aspectos que se medirán. Se recomienda no utilizar siglas o abreviaturas y, si es necesario, incluir el significado en la ficha técnica para el indicador.

2. Contextualizado: permite situar la medición en una determinada circunstancia o condición de lugar o tiempo.

3. Referir a la fórmula de cálculo.

2.4.3.3.2 Fórmulas de cálculo

Los tipos de fórmulas de cálculo más frecuentemente utilizadas para generar información de desempeño, son las siguientes:

Tabla 13

Tipo de fórmula	Descripción
Porcentaje o proporción	Es el valor que resulta de relacionar dos variables de una misma unidad de medida.
Tasa de variación	Es el valor que resulta de relacionar una misma variable en periodos diferentes.
Razón o promedio	Es el valor que resulta de relacionar dos variables con distinta unidad de medida

2.4.3.3.3 Recopilación de los datos e identificación de las fuentes de información

Los datos para el cálculo de los indicadores estratégicos para los municipios tienen como fuentes de información los censos, las encuestas, así como estudios que emiten organismos nacionales como el INEGI, CONEVAL, CONAPO y otros. Generar información útil para la toma de decisiones presupuestarias y para mejorar la gestión, es un área de oportunidad para las administraciones públicas municipales.

El cambio de paradigma de la GpR requiere que se desarrollen capacidades técnicas para la generación, almacenamiento, recopilación y explotación de información estadística municipal. La inexistencia de fuentes de información no debe ser razón para evitar la definición de indicadores.

Las obligaciones legales de la definición de indicadores implican la necesidad de mejorar las capacidades para generar información confiable en

todos los órdenes de gobierno. Asimismo, para cumplir la calidad técnica de los indicadores, se subraya la importancia de que dichas fuentes de información sean medios de verificación que deben permitir que cualquier ciudadano u organismo fiscalizador, evaluador o integrante de la sociedad civil, pueda calcular el indicador y llegar al mismo resultado.

2.4.3.3.4 Elaboración de la ficha técnica del indicador

Los indicadores de desempeño tienen la función de generar información relevante, oportuna y confiable, pues ésta es una de las herramientas que apoya la toma de decisiones en el sector público y amplía el horizonte de la transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, todos los indicadores requieren ser descritos de una manera sencilla; los interesados, dentro y fuera del gobierno, deben poder comprender, interpretar y rehacer los cálculos de éste. Por ello, a las fuentes de información se les denomina medios de verificación.

La ficha técnica es un instrumento que hace pública la forma en que se calculan los valores del indicador y ayuda a comunicar los detalles que facilitan su comprensión y, por lo tanto, su interpretación (CONEVAL , s/a). En términos generales, una ficha técnica debe contener:

a) Los datos de identificación del indicador: nombre, dimensión del desempeño, método de cálculo, desagregación geográfica, definición, unidad de medida y frecuencia de medición.

b) Determinación de metas: debe expresarse la línea de base, dato que servirá de referencia para verificar el “sentido” que presenta el valor del indicador en el tiempo, así como el periodo disponible para la información requerida para su cálculo. Y el punto cuantitativo que se pretende alcanzar, es decir, la meta misma.

c) Características de las variables (metadatos): debe plasmarse el nombre, descripción de la variable, fuentes de información, unidad de medida desagregación territorial, método de recopilación de datos, frecuencia y fecha de disponibilidad de la información.

Considerando los puntos anteriores, se presenta el siguiente ejemplo de la definición de indicadores y metas realizada en el municipio de Ezequiel Montes:

INDICADORES Y METAS DE LA ADMINISTRACIÓN 2024-2027

Estrategias	Indicadores	Metas
Incrementar la cobertura de los servicios básicos en la vivienda	Porcentaje de población municipal con acceso a servicios básicos en la vivienda	84.42% de la población
Mejorar la calidad y espacios en la vivienda	Porcentaje de población municipal con calidad y espacios en la vivienda	88.2% de la población
Brindar servicios de salud a la población vulnerable	Porcentaje de población municipal con acceso a servicios de salud	73% de la población
Dar seguridad alimentaria a la población vulnerable	Porcentaje de población municipal con acceso a la alimentación correcta	75% de la población
Incremento de la infraestructura urbana	Porcentaje de población beneficiada con infraestructura urbana	10,800 ciudadanos
Mejorar la calidad de los servicios públicos	Porcentaje de población que indica estar muy satisfecha o satisfecha con el servicio público otorgado	80% de la ciudadanía

- Un ejemplo del cálculo de meta es la relacionada con el 84.42% de la población con acceso a servicios básicos en la vivienda, que se realizó mediante una previsión, considerando el porcentaje histórico (anual) de esta variable, registrada en los “Informes anuales sobre la situación de pobreza y rezago social” de la Secretaría de Bienestar.

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	Columna1	Column
2020	17					-100.0
2021	12.7					-100.0
2022	17.3					-100.0
2023	17.3					-100.0
2024	17.3					-82.23
2025	17.7725648	17.77256484	17.77	17.77		-84.97
2026		19.22222666	15.03	23.41		-84.42
2027		19.90149527	15.58	24.22		-100.0

2.4.3.4 Comunicación de la información del desempeño logrado

La información del desempeño se deriva principalmente del análisis del comportamiento de los indicadores estratégicos y de gestión, una vez que el proceso de generación se ha consolidado. La APM deberá realizar las actividades de seguimiento recopilando, actualizando y asegurando que los procesos para lograr los objetivos se cumplan en tiempo y forma, y tomando decisiones para que eso suceda. Los resultados de los indicadores deben ser comunicados a la ciudadanía para fomentar su participación en el proceso y a los servidores públicos para propiciar la mejora de la gestión y de los resultados obtenidos en el desarrollo sostenible del municipio.

Algunos formatos para la difusión de los indicadores son:

- Medios digitales.
- Reportes de entrega de bienes y servicios públicos municipales con indicadores relacionados al gasto público.
- Informes de resultados de investigaciones específicas con respecto a la satisfacción de los beneficiarios, incluyendo los indicadores establecidos para el nivel de resultados intermedios.

- Informes de resultados de los procesos de fiscalización de la cuenta pública municipal.
- Reportes de transparencia y rendición de cuentas.

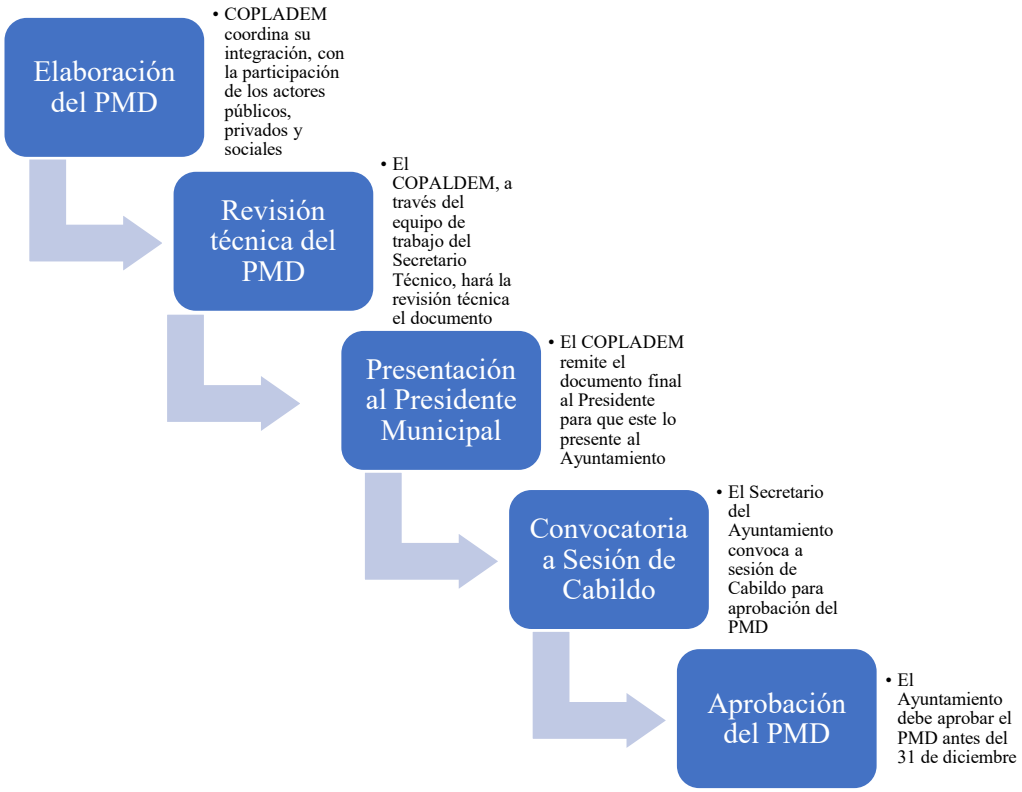
De esta forma, mediante el caso de aplicación práctica, para el PMD 2024 - 2027 de Ezequiel Montes, se construyeron indicadores para cada uno de los cuatro ejes rectores, los cuales pueden consultarse en el Anexo 2.

Etapa 3: Aprobación y publicación del PMD

3.1 Aprobación del PMD

La LPEQ dispone que la elaboración del PMD deberá ser coordinada por el COPLADEM, con la participación corresponsable de las dependencias y entidades municipales y de la sociedad, a través de los CMPS, conformados en cada localidad del municipio. Una vez que se haya integrado el proyecto de PMD por el COPLADEM, este último lo remitirá al Presidente Municipal, para que, por su conducto, se presente en la siguiente sesión de cabildo para su aprobación antes del 31 de diciembre del año en que inicia la gestión de la APM, conforme al siguiente proceso:

Esquema 18



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Publicación del PMD

Con la finalidad de dar a conocer a los diversos actores en la planeación del desarrollo sostenible del municipio el contenido y alcances del PMD, una vez aprobado este último por el Ayuntamiento, el Presidente Municipal deberá remitirlo a la Dirección Jurídica y Consultiva de la Secretaría de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro para su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del **Estado** de Querétaro “La Sombra de Arteaga”. Paralelamente a dicha publicación se sugiere que se proceda a su difusión a través de la gaceta municipal correspondiente.

Publicado el PMD en los medios de difusión oficiales, comenzará a ser de observancia obligatoria para todos los actores que participan en la planeación del desarrollo sostenible en el municipio, atendiendo al marco jurídico que lo regula y conforme a los objetivos, metas y líneas de acción definidos en éste. El fin de estas acciones es alcanzar los resultados a los que se aspira llegar de una forma eficaz, eficiente, transparente y en apego al principio de legalidad.

El Plan realizado en el municipio de Ezequiel Montes, Querétaro, puede ser consultado íntegramente en el siguiente enlace: https://pmdem-vriondi.gamma.site.

Conclusiones

La elaboración de esta tesis permitió desarrollar, aplicar y validar una propuesta metodológica en forma de manual técnico-operativo para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible. Este proceso no solo generó un instrumento práctico de utilidad inmediata para los gobiernos municipales, sino que también aportó conocimiento sobre los retos estructurales, normativos e institucionales que enfrentan los municipios al intentar planear de manera estratégica, participativa y sostenible. El estudio confirma que los municipios, particularmente aquellos con capacidades técnicas limitadas, carecen frecuentemente de metodologías claras que les permitan traducir sus diagnósticos sociales, económicos, ambientales e institucionales en objetivos, metas e indicadores alineados a los marcos normativos nacionales y a los compromisos internacionales como la Agenda 2030.

La hipótesis central de la investigación, que proponía que si se diseña un manual técnico-metodológico basado en marcos normativos, metodologías participativas y principios de planeación estratégica, entonces los gobiernos municipales podrán formular Planes Municipales de Desarrollo más eficaces, sostenibles y alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se cumple plenamente. La experiencia desarrollada en el municipio de Ezequiel Montes, Querétaro, demuestra que la implementación del manual es factible y pertinente. Los instrumentos diseñados, como las matrices de planeación, los formatos de diagnóstico, los modelos de actas y fichas de indicadores, fueron utilizados por el personal municipal y por los integrantes del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM), facilitando no solo la organización técnica del proceso, sino también la articulación interinstitucional y la participación ciudadana informada.

Asimismo, la investigación responde adecuadamente a los objetivos y la pregunta planteada, ya que se logró identificar el marco normativo vigente, los

vacíos metodológicos existentes y las mejores prácticas aplicables al contexto local. Se diseñó un manual estructurado, congruente con la Ley de Planeación y los lineamientos técnicos estatales, y se logró probar su utilidad práctica en un entorno real. El manual no solo sirvió como guía técnica, sino también como una herramienta que permitió generar reflexión, apropiación y corresponsabilidad entre los actores involucrados en el proceso de planeación municipal.

Más allá de la validación del instrumento, esta investigación genera una reflexión crítica sobre la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos locales. La planeación no debe verse como una obligación legal más, ni como un documento decorativo que cumple con el trámite administrativo, sino como un proceso estratégico y colectivo que orienta la toma de decisiones públicas. La ausencia de herramientas claras y adaptadas al contexto local ha llevado a que muchos planes municipales sean imprecisos, poco participativos o desvinculados de los presupuestos. En contraste, esta propuesta metodológica demuestra que es posible construir planes más sólidos, alineados con una visión de largo plazo, basados en diagnósticos territoriales, y capaces de articular a los actores públicos, sociales y comunitarios.

La experiencia de Ezequiel Montes abre posibilidades para la replicabilidad del modelo en otros municipios, especialmente aquellos que comparten limitaciones técnicas, presupuestales o de gestión. La participación ciudadana activa, el trabajo con información territorial y la utilización de herramientas sencillas pero estructuradas se revelan como factores clave para el éxito de cualquier ejercicio de planeación municipal. Finalmente, la investigación deja abierta la posibilidad de nuevas líneas de trabajo, como la incorporación de herramientas digitales, la adecuación del manual a municipios indígenas o metropolitanos, y la integración de mecanismos de evaluación, seguimiento y presupuesto participativo. El fortalecimiento de la planeación local sostenible es, en última instancia, una tarea urgente y continua, que requiere tanto herramientas técnicas como voluntad política, compromiso institucional y ciudadanía activa.

Finalmente, el principal aporte de esta investigación reside en la construcción de una guía práctica y técnica, que integra los principios de la planeación estratégica con un enfoque de desarrollo sostenible y con metodologías participativas, respondiendo así a las exigencias contemporáneas de la gestión pública local. El manual se estructura en etapas claras, con objetivos específicos, responsables definidos, productos esperados, y una serie de instrumentos operativos que van desde diagnósticos participativos y matrices de planeación hasta modelos de actas, fichas de indicadores y formatos de seguimiento.

Durante su desarrollo, se consideró de manera cuidadosa el marco jurídico nacional, estatal y municipal, así como las normativas emitidas por la Secretaría de Bienestar, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), y los gobiernos estatales, con el fin de asegurar la legalidad, pertinencia y aplicabilidad del instrumento. Asimismo, se incorporaron principios de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a fin de garantizar que los planes elaborados con base en este manual puedan articularse con las agendas globales de desarrollo.

Un resultado destacable es la flexibilidad del manual, que le permite ser adaptado tanto a municipios con capacidades técnicas limitadas como a aquellos con estructuras administrativas más robustas. Su diseño considera desde aspectos institucionales básicos —como la instalación del Comité de Planeación (COPLADEM)— hasta elementos complejos de formulación estratégica, como la elaboración de indicadores y metas alineadas con los ODS. Esta escalabilidad lo convierte en una herramienta valiosa para distintos tipos de municipios en el país.

Recomendaciones

1. Implementar el manual metodológico en un piloto municipal: Para validar empíricamente su utilidad y detectar oportunidades de mejora, se recomienda desarrollar un piloto en un municipio (preferentemente Ezequiel Montes u otro con características similares). Este ejercicio permitiría ajustar los instrumentos, el cronograma y la articulación con actores clave en un contexto real.
2. Capacitación técnica municipal continua: Se aconseja formar talleres y cursos dirigidos a servidores públicos (presidentes municipales, secretarios técnicos, coordinadores, equipos de planeación), para familiarizarlos con el manual, el enfoque de desarrollo sostenible y la integración de instrumentos como el diagnóstico participativo, los indicadores y las matrices de planificación.
3. Adaptar el manual a contextos diferenciados: Es importante desarrollar versiones contextualizadas para municipios con características distintas, como municipios indígenas, áreas metropolitanas o con alto grado de complejidad territorial, ajustando etapas, formatos y recursos requeridos.
4. Integrar herramientas digitales y plataforma de seguimiento: Se recomienda complementar el manual con una plataforma digital en línea, que permita registrar información recientemente recolectada, dar seguimiento a metas e indicadores y facilitar la interacción entre actores (sociedad civil, dependencias y ciudadanos).
5. Incorporar indicadores de seguimiento y evaluación: Es conveniente definir un conjunto mínimo de indicadores con base en los ODS y en los objetivos municipales, para medir la eficacia y resultados del PMD a corto, mediano y largo plazo. Esto debe incluir mecanismos de evaluación periódica y retroalimentación en Cabildo y COPLADEM.

6. Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas ciudadana: Para fomentar la corresponsabilidad y la transparencia, se sugiere vincular el manual a mecanismos de participación como presupuestos participativos, audiencias públicas y difusión periódica de resultados de indicadores municipales.
7. Fomentar la articulación intergubernamental: Se recomienda que los municipios vinculen su PMD con los Planes Estatal y Nacional de Desarrollo a través de comités de planeación regional, para establecer objetivos comunes, fomentar el trabajo colaborativo y aprovechar recursos.
8. Actualizar periódicamente el manual: La herramienta debe actualizarse cada administración (o cuando haya cambios normativos relevantes), incorporando aprendizajes, nuevas prácticas exitosas o ajustes normativos (por ejemplo, nuevas disposiciones en materia de transparencia, presupuesto o participación).
9. Documentar casos y buenas prácticas: A partir de la aplicación del manual, resulta útil elaborar estudios de caso que documenten lecciones aprendidas, obstáculos superados, indicadores exitosos y participación ciudadana efectiva, lo que permitirá enriquecer el manual para su uso por otros municipios.
10. Difundir la herramienta en redes institucionales: Se sugiere presentar el manual ante instancias como INAFED, SEGOB, asociaciones de municipios (como ANAC, AMMAC) y redes de profesionales en gestión pública, para promover su adopción amplia y generar una comunidad de práctica en desarrollo sostenible y planeación municipal.

REFERENCIAS

Alcívar-Falcones, J. A., & Miranda-Pichucho, F. (2024). *Aportes de la gobernanza participativa en la gestión local*. Fenopina, 746-761. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9263044.pdf

Castillo, M. F. (2025). Local management in Latin America: chronic dysfunctionalities and challenges. En M. P. Aristigueta & E. E. Ramírez de la Cruz (Eds.), Handbook of Public

CEPAL. (2017). Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.cepal.org/es/publicaciones/41173-informe-anual-progreso-desafios-regionales-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible

CEPAL. (2019). La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Guía metodológica para la planificación estratégica de un territorio. Santiago, Chile.

Chauca Malásquez, P. M. (2014). Actores y organizaciones en los procesos de desarrollo local en México: una mirada desde la economía social. OIDLES, 8(16).

Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Chong de la Cruz, I. (2007). Facultad de Filosofía y Letras UNAM. Métodos y técnicas de la investigación documental. http://ru.ffyl.unam.mx/handle/10391/4716

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Nuestro futuro común. Naciones Unidas. https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland

CONEVAL & SHCP. (2015). Guía para la incorporación del enfoque de resultados en el desarrollo y su vinculación con el sistema de evaluación del desempeño. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social & Secretaría de Hacienda y Crédito Público. https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Guia_EdR.pdf

Departamento de empleo, justicia y seguridad social. (2009). Diagnóstico Social e Intervención. https://www.euskadi.eus/contenidos/libro/diagnostico_1_soc/es_diagnost/adjuntos/Diagnostico.pdf

Diario Oficial de la Federación. (Julio de 2013). Acuerdo por el que se emite la clasificación programática. Ciudad de México, MÉXICO.

DOF. (27 de 12 de 2010). Clasificación funcional del gasto (finalidad, función y subfunción). Ciudad de México, México .

DOF/Decreto. (10 de Febrero de 2014). Por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política-electoral. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332025&fecha=10/02/2014.

Durango. (s. f.). Presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño. Módulo 4. Gobierno del Estado de Durango. https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Documentos_de_Consulta/Diplomado%20de%20Presupuesto%20Basado%20en%20Resultados/Modulo4.pdf

El País. (2025, 4 de mayo). Los niños que aprenden a cultivar la tierra en el primer municipio agroecológico de México. https://elpais.com/mexico/2025-05-04/los-ninos-que-aprenden-a-cultivar-la-tierra-en-el-primer-municipio-agroecologico-de-mexico.html

Felcman, I., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa: conceptos e implicaciones para la gobernanza local. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, 7(14), 415–447.

Finanzas CDMX. (s. f.). Presupuesto basado en resultados y marco conceptual. Gobierno de la Ciudad de México. https://procesos.finanzas.cdmx.gob.mx/pbr/presupuesto.html

García López, R., & García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf

Gobierno de la Ciudad de México. (2023). Monitoreo CDMX: indicadores alineados con los ODS. https://gold.uclg.org/sites/default/files/2023-07/mexico.pdf

Gobierno de México & GIZ. (2020). Guía para la incorporación de los ODS en los planes municipales de desarrollo. Secretaría de Gobernación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu_a_Planes_Municipales_Sostenibles_VF.pdf

Gobierno de México. (2024). 4° Voluntary National Review: Informe voluntario México 2024. Secretaría de Economía. Recuperado de https://www.economia.gob.mx/secna2030/infvol/INVMX2024English.pdf

Gobierno del Estado de Guerrero. (2024). Plan Municipal de Desarrollo Sustentable Mártir de Cuilapan. https://www.guerrero.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/plan-municipal-martir-de-cuilapan.pdf

Gobierno del Estado de México. (2021). Lineamientos para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en los municipios. https://sgg.edomex.gob.mx/sites/sgg.edomex.gob.mx/files/files/Lineamiento

sy%20Reglas%20para%20la%20Implemenetaci%C3%B3n%20del%20Presupuesto%2023_11_2021.pdf

Gobierno del Estado de Puebla. (2024). Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo 2024–2027. Secretaría de Planeación y Finanzas. Recuperado de: https://planeader.puebla.gob.mx/documentos/Guia-Elaboracion-PMD.pdf

Gómez MacFarland, C. A. (2017). Los planes de desarrollo municipal en México: de la retórica a la realidad. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 62(231), 149–176. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0041-86332017000301149&script=sci_arttext

Hacienda Chiapas. (s. f.). Presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño. Gobierno del Estado de Chiapas. https://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Cursos/2021/PbR-SED.pdf

Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

ICLEI. (s. f.). Gobiernos Locales por la Sostenibilidad. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Gobiernos_Locales_por_la_Sostenibilidad

ILPES. (Junio de 2011). Planficación estratégica e indicadores de desemepeño en el sector público. Santiago, Chile .

Implan Puebla. (2024). Plan Municipal de Desarrollo 2024–2027: Capital Imparable. https://implan.pueblacapital.gob.mx/images/PMD_2024_Capital_Imparable_220124_CORR_compressed.pdf

INAFED. (Diciembre de 2004). El Plan Municipal de Desarrollo. Ciudad de México, México.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2019). Manual de organización municipal. Secretaría de Gobernación. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/513312/Manual_Organizacion_Municipal_INAFED_2019.pdf

International Budget Partnership. (2022). Budget Credibility and the Sustainable Development Goals. Recuperado de https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Mexico-Budget-Credibility-and-the-Sustainable-Development-Goals.pdf

LNPP & Citibanamex. (2021). Mexican Sustainable Cities Index 2021. Sustainable Development Solutions Network / Mexican Institute for Competitiveness. Recuperado de https://www.unsdsn.org/news/mexican-sustainable-cities-index-2021/

Martínez Pellégrini, S. (2008). Antecedentes, diseño y hallazgos del Índice de Desarrollo Municipal Básico (IDMb). Gestión y Política Pública, 17(1), 65–95. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792008000100005&script=sci_arttext

Municipio de Colón. (2018). Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Colón, Qro.

Municipio de Olinalá. (2021). Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024. Congreso del Estado de Guerrero. https://congresogro.gob.mx/63/ayuntamientos/plan-municipal/plan-de-desarrollo-olinala.pdf

Municipio de Querétaro. (2018). Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Santiago de Querétaro, Qro.

Municipio de Tequisquiapan. (2018). Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021. Tequisquiapan, Qro.

Nickson, A. (2011). Where is local government going in Latin America? A comparative perspective. ICLD.

Nickson, A. (2016). *Where is local government going in Latin America? A comparative perspective*. ICLD. https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/396/Where-is-Local-Government-Going-in-Latin-America-a-Comparative-Perspective.pdf

ONU / PNUD. (2024). Rumbo al 2030: Acelerar el progreso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://www.undp.org/es/rumbo-al-2030-acelerar-el-progreso-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible

ONU. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Recuperado de https://sdgs.un.org/2030agenda

Palacios Garay, J. P. (2021). *Políticas públicas y gobernanza participativa local*. Redalyc. https://www.redalyc.org/journal/290/29069613006/html/

Participatory budgeting. (2024). *Participatory budgeting international overview*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_budgeting

PNUD México. (2016). Guía para la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los municipios de México. Recuperado de https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/guia-para-la-localizacion-de-los-ods-en-los-municipios.html

PNUD México. (s. f.). La planificación participativa desde lo subnacional.

PROGOB. (s.f.). Criterios de verificación del enfoque de la Agenda 2030 en planes municipales de desarrollo. http://repositorio.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/4/files/agenda2030/criteriosdeVerificacionVF_web.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016). Guía para la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los municipios de México. Recuperado de: https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/guia-para-la-localizacion-de-los-ods-en-los-municipios.html

Progressio. (2004). Experiences of local development in Latin America.

Ramírez, M. E. A. et al. (2023). Guía metodológica de planeación participativa del desarrollo de Jalisco 2018–2024. Gobierno del Estado de Jalisco.

Ramírez-Cordero, A., & Sánchez Torres, Y. (2013). Planeación participativa: teoría y práctica. Plaza y Valdés-UAEH.

RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural). (s. f.). Cartilla de formación para la planeación estratégica participativa.

Rizzo, T. (2021). *Shaping political trust through participatory governance in Latin America*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/english/document/Shaping-Political-Trust-through-Participatory-Governance-in-Latin-America.pdf

Ruiz, Y. (2019). Propuesta de un plan de desarrollo comunitario como estrategia para la sustentabilidad en Dzityá, Yucatán (2018–2021). Instituto Tecnológico de Mérida. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/4802/1/GIJON-22-FORTALECIMIENTO%20DEL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20COMUNITARIO%20SUSTENTABLE.pdf

Sánchez-Ramos, M. Á. (2023). *Gobierno abierto: acciones hacia la gobernanza local en México*. RIDE. https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1716/4829

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) & Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2015). Guía para la incorporación del enfoque de resultados en el desarrollo y su vinculación con el sistema de evaluación del desempeño. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Guia_EdR.pdf

Secretaría Técnica de Planificación (Paraguay). (2025). Guía para la formulación de Planes de Desarrollo Sostenible Municipales (PDSM).

https://ciudadessustentables.vep.gov.py/wp-content/uploads/2025/06/guias-pdsm-version-final-publicada.pdf

Sustainable Development Knowledge Platform. (s. f.). Alignment of Agenda 2030 to Celaya, Guanajuato Municipal Plan. Naciones Unidas. https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=30280

UCLG. (2023). Mexico's national institutional framework for the Agenda 2030. Recuperado de https://gold.uclg.org/sites/default/files/2023-07/mexico.pdf

UNAM. (2015). Planeación y gestión del desarrollo local: un planteamiento de trabajo.

Vázquez-Barquero, A. (1988). Teorías del desarrollo local: enfoque desde el espacio activo.

Velasco, F. (2020). *Democracia participativa*. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Democracia_participativa

MARCO JURÍDICO CONSULTABLE:

Federal: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Planeación
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

- Ley de Disciplina Financiera para las Entidades Federativas y los Municipios

Estatal: http://legislaturaqueretaro.gob.mx/leyes/:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro
- Ley de Planeación del Estado de Querétaro y su Reglamento
- Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro
- Ley de Fiscalización Superior y de Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro
- Ley de Publicaciones Oficiales del Estado de Querétaro.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades para el PMD de Ezequiel Montes.

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
28	29	30	31	1
4	5	6	7	8
1) Redacción de actas de instalación de CMPS 2) Redacción de acta de representante acreditado de los CMPS ante el COPLADEM 3) Redacción de oficio de nombramiento de Secretario Técnico 4) Redacción de oficio para designación de Coordinador General y Representante de los Regidores 5) Redacción de oficio de invitación del Sector Social y Privado 6) Redacción de oficios de invitación de Titulares de Dependencias	Finalización de redacción de los siguientes documentos 1) Redacción de actas de instalación de CMPS 2) Redacción de acta de representante acreditado de los CMPS ante el COPLADEM 3) Redacción de oficio de nombramiento de Secretario Técnico 4) Redacción de oficio para designación de Coordinador General y Representante de los Regidores 5) Redacción de oficio de invitación del Sector Social y Privado 6) Redacción de oficios de invitación de Titulares de Dependencias	Presentación de Actas y Documentos a Generas por parte de la Consultora a Lic. Katade Presentación de Lic. Katade a Presidente para aprobación o modificación.	Publicación de Convocatoria para integración de los CMPS, se recomienda que: 1) Por lo menos se cuente con miembros de organizaciones de trabajadores, productores, sector académico, comunidades indígenas, personas con discapacidad o comunidad LGBT. 2) Cuidar la paridad de género en los integrantes	Presentación del Temario para el Plan Modificado
			Designación de Consejeros para los CMPS, Se recomienda que: 1) Por lo menos se cuente con miembros de organizaciones de trabajadores, productores, sector académico,	

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
			comunidades indígenas, etc., personas con discapacidad o comunidad LGBT. 2) Cuidar la paridad de género en los integrantes	
			Entrega de oficio de designación del Coordinador General y Representante de Regidores ante el COPLADEM por parte del Presidente Municipal al Ayuntamiento para si aprobación (Se empleará el acta número: 3_Formato_Coordinadora_General_Regidora)	
			Oficio de designación del Secretario Técnico del COPLADEM por parte del Presidente Municipal (Se recomienda que sea una persona que apoye a la Lic. Katade) (Se utilizará el acta número: 2_Formato_Nombramiento_Secretario_Tecnico)	
			Oficio de invitación a titulares de las Dependencias por parte del Presidente Municipal (Se recomienda que sea el Secretario de Obras Públicas, Desarrollo Social, Seguridad Pública, Servicios Públicos, Ayuntamiento y Desarrollo Urbano) (Se utilizará el formato número: 4_Formato_Invitacion_Titulares_Dependencias)	
			Oficio de invitación por parte del Presidente Municipal a los representantes	

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
			del Sector Social y Privado 1) El Presidente puede elegir quienes son 2) Se recomienda que sean persona de confianza 3) En caso de que no se registren integrantes en los CMPS del sector de trabajadores, académicos, productores, comunidades indígenas y personas con discapacidad o de la comunidad LGBT en los CMPS, hacerles una invitación directa 4) La LPEQ no limita a cuantas personas podemos invitar con el carácter de representante de los sectores social y privado. (Se utilizará el acta número: 5_Formato_Invitacion_Sector_Social_Privado)	
			Solicitud de retroalimentación de la reunión de la Lic. Katade a la Consultora.	
11	12	13	14	15
Oficio de Respuesta al Presidente Municipio aceptando ser el Secretario Técnico del COPLADEM	Cierre de la Convocatoria para la integración de los CMPS	Selección de los aspirantes a formar parte de los CMPS	Notificación de selección y convocatoria para conformar los CMPS	Respuesta de Lic. Katade a Consultora respecto de los Cuestionarios para consulta ciudadana
Oficio de respuesta de los titulares de las Dependencias a la invitación del Presidente Municipal: de Secretario de Obras Públicas, Desarrollo Social,		Oficio de respuesta a invitación de los representantes del Sector Social y Privado al Presidente Municipal		

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
Seguridad Pública, Servicios Públicos, Ayuntamiento y Desarrollo Urbano				
1) Inicio de análisis de información estadística por parte de la consultora 2) Elaboración del programa de reuniones con dependencias para recolección de información		Presentación de los cuestionarios de la consulta, por parte de la Consultora a la Lic. Katade		
18	19	20	21	22
1) Instalación de los CMPS (Se deberá emplear el acta número: 1_1_Formato_InstalacionCMPS) 2) Levantamiento de Acta de Trabajo de los CMPS (Se utilizará el acta número: 1_4_Formato_Acta_Trabajo_CMPS)	Acta de designación del Representante Acreditado por los CMPS ante COPLADEM (Se usará el acta número: 1_2_Formato_Nombramiento_Representante_Acreditado_CMPS) (También se utilizará el acta número: 1_3_Oficio_Reconocimiento_Representante_CMPS) 1) Importante, que sea persona de confianza	Capacitación y descarga del APP en teléfonos Android 1) Que se cuente con al menos 10 personas disponibles, ya que cada una aplicará en específico un tema. De preferencia que sea personal de distintas dependencias para que retroalimente el diseño o preguntas que se tienen en los cuestionarios.	Corrección de observaciones, problemas o cualquier modificación pertinente a la aplicación, sistema y/o cuestionarios.	Publicación de Cuestionarios en Línea 1) Publicar la liga en redes sociales del Municipio 2) Ponerlo en la página principal del Municipio 3) Compartir la liga con grupos o redes ciudadanas con la que cuente el Municipio, por ejemplo, en grupos de WhatsApp 4) Pedir por Secretaria un número total de cuestionarios aplicados, es decir, ellos deben invitar y contestar entre sus conocidos los cuestionarios. 5) Impresión de QR y pegarlo en las secretarias

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
		2) Manejar metas de cuestionarios aplicados por día 3) Monitoreas diariamente el número de mujeres y hombre encuestados por cuestionario. 4) Contar con al menos dos unidades vehiculares para trasladar a los encuestadores. 5) Que los encuestadores cuenten con un teléfono Android y al menos una batería extra. 6) Que el equipo de encuestadores este acompañado por un supervisor (persona que en caso de alguna situación indeseada tenga capacidad de decisión para aminorar o solucionar el tema) 7) Capacitación para operadores del Solicitudes y		para que a las personas que lleguen, se les invite a participar.

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
		Mesas de Dialogo		
Cuestionarios en registrados en Plataforma para su publicación en Línea	Acta de Ayuntamiento donde se aprueba la designación del Coordinador General y Representante de Regidores ante el COPLADEM	La Consultora realiza pruebas de internet y de sistema	Elaboración del programa de aplicación de cuestionarios en las comunidades. 1) Se pueden hacer en lugares donde la gente concurre, por ejemplo, días de plaza, tianguis nocturnos, miércoles ciudadano, etc. 2) Se puede visitar directamente en las comunidades. 3) Generar convenios con las escuelas para aplicar cuestionarios. 4) Si se cuenta con la capacidad instalar un módulo para cuestionarios en las delegaciones.	
	Generación y entrega de oficio de invitación por parte del COORDINADOR GENERAL para el evento de Instalación del COPLADEM a: 1) Presidente Municipal 2) Regidor 3) Secretario Técnico 4) Representante acreditado de los CMPS 5) Titulares de las dependencias 6) Representantes de los sectores social y privado *Cuidar que las invitaciones no se entreguen antes ni al mismo tiempo de la emisión de la resolución de Cabildo, respecto de la designación del Coordinador General y el Representante de los Regidores.*			
	Instalación del COPLADEM y Evento de:			

Noviembre del 2024

lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
	1) Aplicación de cuestionarios 2) Recepción de Solicitudes 3) Mesas del Dialogo (Se utilizará el acta número: 6_Formato_Instalacion_COPLADEM) (También se utilizará el acta número: 7_Acta_Trabajo_COPLADEM)			
25	26	27	28	29
Primera reunión con las dependencias de: Órgano Interno de Control Unidad de Transparencia Coordinación de Turismo *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Segunda reunión con la dependencia de: Secretaría del Ayuntamiento y todas sus unidades *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Tercera reunión con las dependencias de: Juzgado Cívico Coordinación de Inspección única Protección Civil *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Tercera reunión con las dependencias de: Juzgado Cívico Coordinación de Inspección única Protección Civil *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Cuarta reunión con las dependencias: Obras Públicas Servicios Públicos Municipales Tesorería *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *
Inicio de aplicación de cuestionarios en las comunidades con aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación

Diciembre del 2024

sábado	domingo	lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
30	1	2	3	4	5	6
		Cálculo de la Muestra por Cuestionario	Quinta reunión con las dependencias con: Desarrollo Urbano y Ecología Desarrollo Social, Económico y Rural Seguridad Pública *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Sexta reunión con: Instituto Municipal de las Mujeres SMDIF Instituto de la Juventud y el Deporte *Mencionar que una vez recibido el formato de solicitud, las dependencias tienen tres días hábiles para dar respuesta con la información. *	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Primer evento de recepción de solicitudes ciudadanas
		Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación	Aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación		último día de aplicación de cuestionarios en las comunidades aplicación
7	8	9	10	11	12	13
				Último día de análisis estadístico con base en información de INEGI, CONEVAL, etc. y de las dependencias.		Cierre de cuestionarios publicados
						Segundo evento de recepción de solicitudes ciudadanas
						Fin de periodo para recepción de

Diciembre del 2024

sábado	domingo	lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes
						información de las dependencias
14	15	16	17	18	19	20
						Tercer evento de solicitudes ciudadanas
21	22	23	24	25	26	27
		Finalización de redacción del PMD con la información de cuestionarios y solicitudes ciudadanas.				Cuarto eventos de recepción de solicitudes
		Presentación del PMD por parte de COPLADEM al H. Ayuntamiento (Se utilizará el acta número: 8_Formato_Acta_COPLADEM_Ayuntamiento)				
28	29	30	31	1	2	3 Enero
						Presentación de la consultora del PMD al COPLADEM

Anexo 2. Indicadores del Eje I Territorio Ordenado y Sostenible

Estrategias	Indicadores	Metas
Incrementar la Población Económicamente Activa en el Municipio	Porcentaje de la Población Económicamente Activa en el Municipio	63.83% alcanzar el porcentaje Estatal
Incremento de la producción agropecuaria en el Municipio	Porcentaje del volumen de la producción agrícola (toneladas) del Municipio respecto del Estatal	3.18% de la producción agrícola
	Porcentaje del volumen de la producción de carne en canal (toneladas) del Municipio respecto del Estatal	23.49% de carne de canal
Incremento de la producción bruta total del sector empresarial	Tasa de variación de la producción de la industria manufacturera	2,487.81 millones de pesos en el 2028
Aumento de la producción bruta total del comercio local	Tasa de variación de la producción bruta total del sector terciario	1,494.768 millones de pesos en el 2028
Ecología y Desarrollo Urbano	Porcentaje del territorio con un grado de antropización muy bajo	31.2% mantener el grado de antropización

Anexo 2. Indicadores del Eje II Bienestar Social

Estrategias	Indicadores	Metas
Incrementar la cobertura de los	Porcentaje de población municipal con acceso a servicios	84.42% de la

servicios básicos en la vivienda	básicos en la vivienda	población
Mejorar la calidad y espacios en la vivienda	Porcentaje de población municipal con calidad y espacios en la vivienda	88.2% de la población
Brindar servicios de salud a la población vulnerable	Porcentaje de población municipal con acceso a servicios de salud	73% de la población
Dar seguridad alimentaria a la población vulnerable	Porcentaje de población municipal con acceso a la alimentación correcta	75% de la población
Incremento de la infraestructura urbana	Porcentaje de población beneficiada con infraestructura urbana	10,800 ciudadanos
Mejorar la calidad de los servicios públicos	Porcentaje de población que indica estar muy satisfecha o satisfecha con el servicio público otorgado	80% de la ciudadanía

Anexo 2. Indicadores del Eje III Desarrollo Humano e Integral

Estrategias	Indicadores	Metas
Mejorar la calidad de vida de la población con alguna discapacidad o limitación	Tasa de variación de atenciones otorgadas por la Unidad de Rehabilitación	18,695 atenciones
Fomentar la igualdad de género	Porcentaje de mujeres que sufren alguna situación de violencia que reciben atención jurídica o psicológica	100% de las mujeres que sufren algún tipo de violencia atendidas
Tutelar el ejercicio de los derechos de la población adulta mayor y de la población con algún trastorno mental o discapacidad	Porcentaje de población adulta mayor y población con algún trastorno mental o discapacidad mayor de 18 que solicita la restitución de sus derechos y fueron atendidas	100% de adultos mayores y población con algún trastorno metal o discapacidad mayor de 18 años con derechos vulnerados que solicitaron atención
Tutelar el ejercicio de los derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes	Porcentaje de convenios para la restitución de los derechos de las niñas, niños y adolescentes respetados	87.5% de los convenios para la restitución de los derechos de las niñas, niños y adolescentes
Prevenir las conductas de riesgo en la población adolescente, joven y adulta	Porcentaje de población adolescente, joven y adulta con conductas de riesgo que solicitó apoyo y fueron atendidas	100% de la población adolescente, joven y adulta con conductas de riesgo que solicitaron apoyo atendidas
Impulsar y garantizar el desarrollo y bienestar integral de la población indígena del Municipio	Porcentaje de solicitudes para el desarrollo y bienestar integral de la población indígena atendidas	100% de solicitudes atendidas

Impulsar la activación física y cultural de la población	Porcentaje de la población activa física y culturalmente beneficiadas	100% de la población interesada en actividades físicas y culturales
Disminuir el rezago educativo en el Municipio	Porcentaje de población sin rezago educativo	76.8% de la población sin rezago educativo

Anexo 2. Indicadores del Eje IV Seguridad Humana y Buen Gobierno

Estrategias	Indicadores	Metas
Disminuir la incidencia delictiva por cada mil habitantes en el Municipio	Tasa de incidencia delictiva por cada mil habitantes	10.23 delitos por cada mil habitantes
Reducción de los riesgos eventuales de tipo natural o humano en el Municipio	Tasa de riesgos eventuales de tipo natural o humano por cada mil habitantes atendidos	20.93 riesgos eventuales de tipo natural o humanos atendidos
Incrementar la eficiencia y eficacia administrativa	Porcentaje de trámites y servicios de la administración pública que cuenta con una mejora regulatoria	100% de los trámites y servicios de la administración pública previstos para ser mejorados
Fortalecimiento de la capacidad financiera del Municipio	Tasa de variación de los ingresos propios	Incremento del 19.5% en la recaudación de ingresos propios
Garantizar el derecho de los ciudadanos al acceso de la información pública	Porcentaje de solicitudes de accesos a la información resueltas satisfactoriamente	96% de las solicitudes de acceso a la información
Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas correspondientes a su comunidad	Porcentaje de actividades de participación ciudadana planeadas que fueron realizadas	100% de actividades de participación ciudadana planeadas que fueron realizadas