



# Universidad Autónoma del Estado de México



## Facultad de Planeación Urbana y Regional

**Proceso de verificación de la Gestión del Territorio  
de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal  
(GCDM) en el Estado de México, 2021.**

### **MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

Para obtener el título en  
**Licenciada Planeación Territorial**

**Presenta**

Mariana Varela Mireles

**Directores**

Dr. Juan José Gutiérrez Chaparro

Dr. José Antonio Álvarez Lobato

2023

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1. La Guía Consultiva de Desempeño Municipal</b>	6
1.1. El contexto Internacional	7
1.1.1 Agenda 21	8
1.1.2 Agenda Local 21 en México	9
1.1.3 Los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	10
1.1.4 México y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	15
1.1.5 La Agenda 2023 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	19
1.1.6 La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México	24
1.2 El contexto Local	30
1.2.1 El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)	32
1.2.2 Agenda desde lo Local	34
1.2.3 Agenda de Desarrollo Municipal (ADM)	37
1.2.4 Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM)	44
1.3 Conclusiones	56
<b>Capítulo 2. Proceso de verificación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021</b>	59
2.1 Instancia verificadora	59
2.2 Acuerdo para realizar la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM) 2021 para el Estado de México	61
2.3 Lineamientos operativos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021	67
2.4 Conformación del equipo de trabajo	74
2.5 Proceso de Verificación	76
2.6 Participación en el proyecto	86
2.7 Conclusiones	111
<b>Capítulo 3. Análisis de resultados</b>	113
3.1 Módulo 1. Organización	113
3.2 Módulo 2. Hacienda	116
3.3 Módulo 3. Gestión del Territorio	119
3.4 Módulo 4. Servicios Públicos	122
3.5 Módulo 5. Medio Ambiente	126

3.6 Módulo 6. Desarrollo Social	129
3.7 Módulo 7. Desarrollo Económico	132
3.8 Módulo 8. Gobierno Abierto	135
3.9 Calificación general	137
3.10 Resultados	141
<b>Conclusiones</b>	143
<b>Bibliografía</b>	148

## Introducción

El presente trabajo documenta una memoria de experiencia de investigación aplicada, la verificación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM), en el año 2021 en el Estado de México, como parte de mis labores profesionales en El Colegio Mexiquense.

La Guía Consultiva de Desempeño Municipal es un programa promovido por el gobierno federal a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales del municipio en México, alineándolos a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que se incentivan internacionalmente. Este programa ha sido un instrumento de consulta para las autoridades estatales y municipales que les posibilita destacar las actividades de su gestión administrativa y los orienta para poner en práctica acciones que le facilitan mejorar su desempeño a través de distintas áreas temáticas divididas en ocho módulos.

Su objetivo principal es auxiliar para una mejor toma de decisiones en la implementación de políticas públicas, con base en sus necesidades, problemáticas, capacidades y recursos que permitan el fortalecimiento municipal, que es todo caso el fin último del INAFED.

La cobertura de este programa es a nivel nacional, a través de una convocatoria a todos los ayuntamientos del país. Son los gobiernos estatales quienes promueven al interior de su estado la participación de los ayuntamientos. Tradicionalmente, el Estado de México es uno de los estados que tienen una mayor participación a nivel nacional, gracias en buena medida al impulso de la Dirección General de Políticas Públicas Municipales de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

La GCDM en su actual contexto, se puso en marcha en el año 2019, y ha tenido ligeras modificaciones en el año 2020 y 2021. Se considera de gran utilidad a los ayuntamientos ya que mejora la organización de su información, su actualización, su calidad y su veracidad pues se parte de un autodiagnóstico que los propios ayuntamientos realizan y de una instancia verificadora que revisa el cumplimiento de los términos de la guía.

De acuerdo a las reglas de operación del programa establecidas por el INAFED, la instancia verificadora debe ser independiente y objetiva, representada por una Institución de Educación Superior (IES) que cada ayuntamiento o estado selecciona. En el caso del Estado de México, ha sido El Colegio Mexiquense quien realiza esta verificación desde el 2019.

Desde su fundación, El Colegio Mexiquense ha tenido una fuerte vocación municipalista y de planeación territorial. A lo largo de sus 36 años de historia, ha desarrollado innumerables proyectos de investigación aplicada en este contexto administrativo y territorial. La institución

participó en la evaluación de los dos programas antecedentes a la GCDM desde 2003, que fueron la Agenda desde lo Local, en el año 2011 y la Agenda de Desarrollo Municipal (ADM) en el 2014, por lo que la Subsecretaría de Desarrollo Municipal la destinó como instancia verificadora para todos los municipios del estado de México.

La presente memoria de trabajo se organiza en tres partes:

- I. La primera parte hace una revisión del programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM) y sus dos programas antecedentes Agenda Desde lo Local y Agenda de Desempeño Municipal, así como el alineamiento con las agendas internacionales que le dieron origen, Agenda Local 21, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en ellos se da cuenta de las etapas por las que ha pasado el programa y la manera que se ha ido enriqueciendo a través de los años.
- II. La segunda parte da cuenta de las capacidades institucionales de El Colegio Mexiquense que le permitieron ser seleccionado como instancia verificadora del programa de referencia, así como de la organización específica y el proceso de verificación a los municipios del Estado de México inscritos en este programa para el año 2021.
- III. En la tercera parte se muestran los resultados del proceso de verificación y se realiza un análisis territorial de los mismos.

El trabajo termina con una sección de conclusiones en el que se expone tanto la experiencia personal como la institucional al realizar este proyecto. En ella se abordan la problemáticas en el proceso de verificación, las enormes diferencias entre los municipios del Estado de México y sus capacidades de gestión municipal y las dificultades para alinear las agendas internacionales con las locales.

Como se verá a lo largo del trabajo de la GCDM se divide en ocho módulos temáticos, la participación se enfatiza en el Módulo 3. Gestión del Territorio y del Módulo 7. Desarrollo Económico y de las implicaciones de la coordinación general desde la institución académica para desarrollar esta verificación.

La memoria de experiencia laboral pretende ilustrar las fortalezas y debilidades de los municipios mexiquenses y la importancia de la participación de las instituciones de educación superior que con una visión más objetiva muestran las áreas de oportunidad de los gobiernos locales en el Estado de México.

## **Capítulo 1. La Guía Consultiva de Desempeño Municipal**

Desde las últimas décadas del siglo XX ha existido una creciente preocupación a nivel mundial por el problema de la sostenibilidad del desarrollo, el deterioro ambiental, cambio climático, el incremento en la desigualdad social y la imposibilidad de los países en desarrollo de lograr niveles de bienestar adecuados comparados con los países llamados del primer mundo. Ello pareciera indicar el fracaso de la planeación del desarrollo a nivel global. Ciertamente, la actividad humana no puede crecer indefinidamente y es ahí donde los ejercicios de planeación y monitoreo son más importantes que nunca.

Construir una agenda de problemas globales y sus probables alternativas de solución solo es posible si los gobiernos nacionales, estatales y locales se comprometen a trabajar en conjunto con la sociedad civil y el sector privado a todas las escalas y en todos los territorios.

En una era globalizada lo que pasa en una región del mundo puede tener un impacto mediato o inmediato en otra región del mundo. Lo que se haga a nivel local puede tener un efecto auto reforzador que impacte otras escalas territoriales. Los gobiernos locales no pueden estar encerrados en sus problemas particulares sin tener un contexto más amplio. La gobernanza y la gestión municipal cobran mayor relevancia como procesos importantes para el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas establecidos en los planes y programas de trabajo locales. Sin embargo, no todas las administraciones municipales tienen la experiencia, las habilidades o incluso el interés por mejorar su desempeño, es por ello que se requieren instrumentos de evaluación que permitan medir sus capacidades y su alineamiento en las agendas nacionales e internacionales.

El presente capítulo trata de mostrar los esfuerzos que a nivel internacional se han dado en este siglo para enfrentar los grandes retos mundiales y como ha actuado el gobierno mexicano para incluirlos en sus políticas públicas nacionales y la manera en cómo se han instrumentado, por lo menos a nivel de monitoreo y evaluación, en los gobiernos locales. En este sentido, se muestra cómo han sido evaluados en lo local, es decir, a nivel municipal, tres grandes programas internacionales: la Agenda 21, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de tres programas equivalentes que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) del gobierno federal ha instrumentado en diversos ayuntamientos del país: Programa Agenda desde lo Local, creado en 2003; el Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) puesto en marcha en el año 2014; y por último la Guía Consultiva de Desempeño Municipal que se aplica desde el año 2019.

Estos esfuerzos internacionales generalmente iniciaron como producto de reuniones y cumbres, que pretendían alinear una agenda internacional con las agendas nacionales y locales como se verá a continuación.

### **1.1 El contexto internacional y nacional**

Estas cumbres generalmente al amparo de Naciones Unidas, comenzaron en los años 60 cuando se llevaron a cabo las primeras reuniones de carácter mundial para tratar asuntos relacionados con el deterioro ambiental, lograr la igualdad entre la población, mejorar la calidad de vida, derechos humanos, entre otros, todo con miras al nuevo milenio.

En 1972, Estocolmo fue la sede de la Conferencia sobre el Medio Ambiente Humano, donde se abordaron temas de desarrollo, crecimiento poblacional y sus consecuencias ambientales. Además fue el marco para la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En 1983 la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, cuyo objetivo fue analizar el desarrollo y medio ambiente, por los consecutivos cuatro años, teniendo como resultado un informe denominado *Nuestro Futuro Común* en el cual se visualizaba al desarrollo sostenible como el elemento capaz de satisfacer las necesidades actuales, de ese momento, sin comprometer las futuras. En 1990 se creó el Consejo Internacional para las Iniciativas Ambientales Locales (ICLEI), con el objetivo de fomentar las relaciones, en el ámbito mundial, de gobiernos locales para la implementación de políticas sostenibles (ONU, 1992).

Derivado de las conferencias, preocupados por lo mostrado en el documento y pensando en el nuevo milenio, en junio de 1992, los dirigentes de más de 170 países se reunieron en Río de Janeiro, Brasil, para efectuar la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (UNCED) también conocida como “Cumbre de la Tierra”, donde crearon, aprobaron y firmaron documentos encaminados a mejorar la calidad de vida de la población mundial, no solo en temas ambientales, también en cuanto al combate a la pobreza y desarrollo económico de los países del tercer mundo. La Agenda 21, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Declaración de Principios para la Gestión Sostenible de los Bosques, fueron instrumentos creados para ser adoptados por toda persona que interactuara con el ambiente y su medio (ONU, 1992).

En esta reunión acordaron realizar una evaluación de seguimiento, iniciando el nuevo siglo y fue que del 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002, en Johannesburgo, Sudáfrica y convocados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), llevaron a cabo la Cumbre Mundial sobre

Desarrollo Sostenible, donde se valoraron las metas acordadas y los instrumentos de implementación, en la cual se identificaron cinco áreas prioritarias para su atención: salud, agua potable, energía, biodiversidad y gestión de los ecosistemas; su objetivo fue fomentar el compromiso de los gobiernos locales en prácticas sostenibles (ONU, 1992).

### **1.1.1 Agenda 21**

Como ya se mencionó, en 1992, el principal objetivo de la Conferencia cumplió su cometido formalizando un programa global denominado “Agenda 21” que identificaría las principales problemáticas de los países, abordando temas importantes para los tomadores de decisiones y habitantes referente al medio ambiente, así como la puesta en marcha de planes, programas, estrategias y políticas públicas encaminadas a mejorar los ecosistemas y la calidad de vida de la población.

Como la misma Agenda lo indica: “La experiencia ha demostrado que el desarrollo sostenible exige el compromiso con una gestión y unas políticas económicas racionales, una administración pública eficaz y previsible, la integración de las cuestiones ambientales en el proceso de adopción de decisiones y el avance hacia un gobierno democrático, a la luz de las condiciones concretas de cada país, que permitan una plena participación de todas las partes interesadas. Estos atributos son esenciales para el cumplimiento de las orientaciones y los objetivos de política” (ONU, 1992).

Continuando con esta dinámica, se realizaron conferencias internacionales, donde el tema principal fue el derecho (humano) y el desarrollo. Fue así que, en 1993, durante la Conferencia de Viena el tema principal fueron los derechos humanos, sociales y culturales; en 1995 en la Cumbre Social de Copenhague se destacó el derecho social de los trabajadores y la Conferencia Mundial sobre la Mujer, del mismo año, se trabajó en la inclusión e igualdad de género y en 1996 en la Cumbre Mundial de Alimentación el contenido principal, como su nombre lo indica, fue el derecho mundial de acceso a la alimentación. Sin dejar de lado la responsabilidad de cada país de poner en marcha políticas económicas, sociales y sobre medio ambiente; sin embargo, no funcionó del todo y no se logró el desarrollo esperado (Martens y Obenland, 2017).

Para subsanar esta falta de integración entre políticas de desarrollo, derechos humanos y combate a la pobreza, diversos organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y las Naciones Unidas, se dieron a la tarea de crear un conjunto de objetivos



que se adaptara a todas las economías del país y que atacara de fondo estos problemas (Martens y Obenland, 2017).

### **1.1.2 Agenda Local 21 en México**

Para alinearse con esta agenda internacional y trabajar la parte que le correspondía, en México, la Agenda 21 tuvo como actores principales a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) por el sentido ambiental y de cooperación internacional que planteaba el programa. Toma como base la propia declaración de la ONU, que en sus dimensión social y económica trataba la cooperación internacional para la acción social en los países en desarrollo al fomentar el desarrollo a través de un sistema comercial multilateral equitativo y no discriminatorio, mejorar al acceso de los mercados de las exportaciones de los países en desarrollo, mejorar el mercado de productos básicos, mejorar el desarrollo sostenible y la protección ambiental; y la facilitación de recursos suficientes para los países en desarrollo (SRE, SEMARNAT, UNIFEM, 2008) .

La lucha contra la pobreza como un elemento integral que abordara el desarrollo ambiental y desarrollo sostenible de tal manera que todos tuvieran manera de trabajar y modos de subsistencia sostenible y en todos los planos de la sociedad y donde reconociera que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y las mujeres eran fuente importante de innovación en el plano local. Planteaba también las modalidades de consumo sobre todo las que eran insustentables en su producción y su consumo y abordaba temas que iban desde energía transporte y desechos sólidos, así como los instrumentos para la transferencia de la tecnología (ONU, 2000).

Algunos investigadores (Pérez y Arenas, 2012) concluyeron que la instrumentación de la Agenda 21 en México, en lo local tuvo un impacto discreto sobre el Índice de Desarrollo Humano (IDH), debido principalmente a dos factores: el primero, referente a los límites que se establecieron en la gestión del municipio y el segundo a las propias limitaciones estructurales. En gran medida porque los estados y la federación controlaron la mayoría de los programas y políticas y los municipios poco pudieron hacer, únicamente en la instrumentación de cosas menores, cuando el programa Agenda 21 era mucho más ambicioso.

El segundo punto, de las formas estructurales, tenía que ver con los ayuntamientos en cuanto a su institucionalización pública, esto era el eterno problema de la reinvención de los municipios cada tres años y de los intereses del gobernante en turno lo que impedía generar una agenda de largo plazo. Ello significó que el municipio se convirtiera en un promotor de desarrollo local y las

acciones de desarrollo ambiental no se posicionaban como elemento de las políticas públicas relevantes y lamentablemente el desarrollo social se vio como asistencialista, y fue así que el desarrollo sustentable no se veía como una base ideática del desarrollo local (Pérez y Arenas, 2012).

Como lo indica García (2004: p.4): “Si realmente los ayuntamientos ponen en marcha de forma eficiente los medios que faciliten la participación de los ciudadanos en las decisiones públicas tendría de positivo que sería un instrumento dinamizador de democracia, que incrementaría la información y la sensibilización de las autoridades municipales y de los ciudadanos, que crearía en espacio necesario para el desarrollo de las asociaciones, que facilitaría la integración de sectores de población marginados...”

Estos resultados discretos, más enfocados al tema ambiental no fueron suficientes, fueron rebasados por lo que después se conoció como ODM que trataban de abarcar de manera más integral lo que la Agenda 21 se proponía.

### **1.1.3 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**

Continuando con los esfuerzos para hacer frente a los problemas del nuevo siglo, durante el mes de septiembre del año 2000 se llevó a cabo la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, la cual concluyó con un compromiso de los líderes de los entonces 189 países miembros de esta organización en pro del desarrollo de sus naciones. En esta cumbre se emitió una declaración denominada “Las Metas del Milenio”, que consistía en ocho objetivos generales de desarrollo relacionados con la erradicación de la pobreza, del hambre, mejoras en la educación, equidad de género, sostenibilidad ambiental, mejoras en la salud y cuestiones pertinentes a las instituciones internacionales y a la normatividad internacional (Argáiz, Fuentes, Montes, et.al., 2003: p.9). Su objetivo principal era que todos los países miembros los pusieran en marcha, sobre todo en aquellos de escasos recursos, con miras de poder medir sus avances, en una fecha establecida. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que de origen se enfocaban, básicamente, al apoyo de los países desarrollados a los países con mayores índices de pobreza, fueron la base para poner en marcha la Declaración del Milenio, constituidos por 8 objetivos específicos (Figura 1.1), 21 metas y 48 indicadores medibles, que tenían como fecha límite para su evaluación, el año 2015 y así observar los avances, para definir progreso y mejora en las condiciones vida de la población (ONU, 2000).

Figura 1.1



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

Como lo indica el documento de la ONU-CEPAL (2021), el cual es un resumen para esta sección, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, fueron:

❖ Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

Este primer objetivo era el central, debido a que fue el tema principal de la Declaración del Milenio, ya que el compromiso era disminuir la pobreza extrema y el hambre en el mundo e incrementar los niveles de empleo productivo.

- Meta 1A: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos fueran inferiores a 1 dólar por día. Esa meta se enfocó a la erradicación de la pobreza extrema y sus consecuencias como la falta de alimentos, mortalidad, carencia en educación y servicios básicos como agua potable y drenaje.
- Meta 1B: Lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes. La finalidad de esta meta era dar la importancia justa al acceso de empleos bien remunerados a todos por igual, hombres, mujeres y jóvenes para que se desarrollaran y percibieran ingresos igualitarios.
- Meta 1C: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecían hambre. Se buscaba erradicar la falta de alimentos sanos, a bajo costos y de buena

calidad para toda la población, empezando por los menores de 5 años y los adultos de más de 65 años.

❖ **Objetivo 2: Lograr la enseñanza universal.**

Partiendo de que la educación, además de ser un derecho básico, es fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad, este objetivo fue central para reducir los niveles de pobreza, ya que a mayores niveles de educación, mejores oportunidades de empleo bien remunerado.

- **Meta 2A:** Asegurar que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo pudieran terminar un ciclo completo de enseñanza primaria. Era importante que todos los niños tuvieran acceso igualitario a la educación básica y lograr con éxito su conclusión, evitar la deserción escolar, sobre todo en mujeres y niños vulnerables.

❖ **Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.**

La igualdad es un derecho, por ende la igualdad de género debe considerarse prioritario en todas áreas de desarrollo de los países, las mujeres se pueden desarrollar en todos los ámbitos y puestos de toma de decisiones, así como lograr autonomía física y económica.

- **Meta 3A:** Eliminar las desigualdades entre los sexos en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza a más tardar en 2015. Aunque sonaba ambiciosa, esta meta permitiría empezar a disminuir las brechas de género a muy corta edad en las niñas y niños, accediendo a los mismos niveles y calidad de enseñanza para tener las mismas oportunidades de desarrollo conforme fueran creciendo.

❖ **Objetivo 4: Reducir la mortalidad de niños menores de 5 años.**

Una obligación del Estado en todos los países del mundo es salvaguardar la vida, salud e integridad de los menores, por lo que deberían generar las medidas necesarias para reducir, en gran medida, la mortalidad infantil y lograr su bienestar en todos los sentidos como son nacimiento, salud, educación, alimentación.

- **Meta 4A:** Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años. Esta meta, fue apoyada por los pactos que se fueron estableciendo para proteger a la niñez mundial, definir las políticas correctas para que un menor tuviera garantizado su bienestar a partir de su nacimiento.

❖ **Objetivo 5: Mejorar la salud materna.**

El objetivo 5 buscaba reducir la mortalidad materna y dejar a las mujeres en total libertad de elección sobre su reproducción, acceder a servicios de salud de buena calidad, disponer de anticonceptivos, educación sexual, control prenatal, así como atención en cualquier urgencia médica que se presentara durante el embarazo.

- Meta 5A: Reducir en tres cuartas partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna. Proteger la vida de una mujer, sobre todo si se encuentra embarazada, debía considerarse un objetivo prioritario en las políticas públicas de todos los países, así como llevar un control y cuidado antes, durante y después de su embarazo, esto con la finalidad de reducir la mortalidad.
- Meta 5B: Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva. Garantizando un servicio de salud digno, personal calificado para atender cada parto como caso específico, acercar información sobre las enfermedades de transmisión sexual y su derecho al control prenatal.
- ❖ Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

Este objetivo se enfocaba principalmente a la detección, prevención y tratamiento de enfermedades infecciosas en etapa temprana donde se pudieran atender una vez que tuvieran el diagnóstico, lo que implicaba tener un buen sistema de salud con acceso universal a los medicamentos.

- Meta 6A: Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015. Esto se podría lograr atendiendo a la población más vulnerable, con muy poco o nulo acceso a información sobre enfermedades de transmisión sexual y mayor inversión en investigaciones sobre su cura.
- Meta 6B: Lograr, para 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesitaran. Meta importante y relacionada con el acceso a la salud de calidad y personal especializado en esta enfermedad, acercar los tratamientos y medicamentos a la población y zonas más pobres del planeta.
- Meta 6C: Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de malaria y otras enfermedades graves. Al igual que con las metas anteriores, esto se podría lograr si los países invirtieran más en investigaciones específicas de combate a estas enfermedades, invirtiendo en sistemas de salud dando acceso universal a personas vulnerables y a los tratamientos a los que solo unos cuantos podían acceder.
- ❖ Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Este objetivo se orientó, como su nombre lo indica, al cuidado del medio ambiente, sobre todo a garantizar las necesidades actuales de la población, sin descuidar el medio ambiente, pero pensando en satisfacer las necesidades de las generaciones futuras. Buscaba frenar un poco el acelerado cambio climático que se venía dando desde décadas pasadas.

- Meta 7A: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir capital para evitar la pérdida de recursos del medio ambiente. Esta

meta debió estar presente en todos los Planes de Desarrollo, sobre todo teniendo como objetivo asegurar la sostenibilidad ambiental en todas las regiones del mundo.

- Meta 7B: Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una disminución significativa de la tasa de pérdida. Todas las naciones deberían contemplar invertir más recursos en la recuperación de la biodiversidad, prestando mayor atención en aquellas regiones que contaban todavía con amplios territorios naturales.
- Meta 7C: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de persona sin acceso sostenible al agua y a servicios de saneamiento. Esta meta pretendía incrementar en números considerables la cantidad de personas al acceso de agua potable y no solo eso, también al sistema de saneamiento, enfocándose en zonas vulnerables.
- Meta 7D: Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes en tugurios. Es por todos sabido que en las regiones más pobres de cada país, la población es más vulnerable y susceptible a contraer enfermedades, establecerse en asentamientos irregulares, carentes de cualquier servicio básico de bienestar y seguridad, por ello se pretendía cambiar esta situación mejorando la calidad de vida de los habitantes.

❖ Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Este objetivo fue integral para los países en vías de desarrollo y los desarrollados, la finalidad era que los países en desarrollo aumentaran sus niveles de crecimiento económico, sin descuidar las necesidades básicas de la población, mientras que los países desarrollados apoyarían a los primeros en cuanto a comercio, deuda y tecnología.

- Meta 8A: Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Incluyendo el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional.
- Meta 8B: Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Incluyendo el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos favorecidos; el programa mejorado de alivio a la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hubieran expresado su determinación de reducir la pobreza.
- Meta 8C: Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y las decisiones

adoptadas en el vigésimo segundo periodo extraordinario de sesiones de la Asamblea General).

- Meta 8D: Abordar en todas sus dimensiones los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.
- Meta 8E: En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles.
- Meta 8F: En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y las comunicaciones (ONU – CEPAL, 2021).

Si bien este ha sido un gran esfuerzo inicial de todos los gobiernos a nivel mundial por integrar los Derechos Humanos de la población, el trabajo a lo largo de las décadas ha mostrado resultados favorables en las regiones más pobres, todavía falta un largo camino por recorrer para lograr satisfacer las necesidades básicas de los habitantes, velando sobre todo la sostenibilidad ambiental, que entre mayor cantidad de población, mayores son las demandas de recursos naturales requeridas.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio a diferencia de la Agenda 21 incluyeron metas más concretas y con una fecha precisa de cumplimiento, y si bien los países se comprometieron a alcanzarlos, ese compromiso fue desigual y por lo tanto no se cumplieron en su totalidad.

#### **1.1.4 México y los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Precisamente, uno de los países que firmaron esta Declaración del Milenio en el año 2000, fue México y con el apoyo de la oficina de la ONU, se enfocó principalmente en el combate a la pobreza, equidad de género, derecho de las niñas y los niños, alimentación, derecho a un sistema de salud, así como el acceso a los servicios básicos en todas las ciudades mexicanas.

Con base en información de la ONU-México, de los 51 indicadores “40 provenientes de la Lista Oficial de la ONU y 11 que fueron reformulados para adaptarlos a la información disponible en México” (INEGI, 2013), hubo cumplimiento total en 37 de ellos. Sin embargo, para elevar la calidad de vida deseable en sus habitantes, falta un largo camino. (ONU-CEPAL, 2007)

El fundamento principal de esta Agenda, son los valores de las relaciones internacionales de este siglo, la cual se basa en la libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto a la naturaleza y la responsabilidad común. (ONU-CEPAL, 2007: p.7)

En el año 2001, se dio a conocer la Guía General para la Aplicación de la Declaración del Milenio en la cual informaron que la Declaración estaría conformada por 18 metas y 48 indicadores, que dieron paso a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), para que la medición en sus resultados fuera de la misma manera en todos los lugares donde se aplicaría. Se decidió que las metas fueran cuantitativas y delimitando la tarea en cada participante involucrado ya fuera el Estado, el sector privado y la sociedad civil.

En la región de América Latina, y en específico en México, la disparidad en la distribución del ingreso, educación, tecnología y acceso a servicios han sido el principal obstáculo que enfrentaba para lograr avanzar en cumplir la meta de reducción de la pobreza. Esto pudo mejorar con la implementación de políticas adecuadas destinadas a la población más vulnerable, con mejores y mayores accesos a empleo bien remunerado, así como incentivar y apoyar a las pequeñas empresas para la generación de empleo y desconcentrar la riqueza de las grandes industrias.

Como la ONU-CEPAL apuntaron: “La experiencia internacional y la propia historia de la región indican, en efecto, que el desarrollo social debe concebirse como el producto de tres factores básicos: 1. Una política social de largo plazo, destinada a incrementar la equidad y garantizar la inclusión; 2. Un crecimiento económico estable que genere un volumen adecuado de empleos de calidad y un ambiente favorable para el progreso de las pequeñas empresas; y 3. Una reducción del dualismo interno de los sectores productivos, que reduzcan las brechas productivas entre distintas actividades económicas y entre distintos agentes productivos” (ONU-CEPAL, 2007: p.9).

En el año 2005 se realizó un ejercicio de cumplimiento de las metas de los ODM en la región y se pudo observar que la desigualdad económica impactó de manera directa en la desigualdad social, ya que la población de más bajo ingresos, tenía acceso limitado a la educación, a un empleo estable, una buena alimentación, lo que llevaba consigo que los infantes, desde su nacimiento, continuaran con esta tendencia de pobreza.

A continuación se expondrán las principales problemáticas y desafíos que se presentaban en América Latina y México dentro del marco de los ODM, con base en ONU-CEPAL, 2007.

#### A. Pobreza

Como se indicó anteriormente, la pobreza es un mal que aqueja a todas las naciones del mundo, viéndose una tendencia más marcada en América Latina, que lejos de ir reduciendo con el paso de los años, se acentuó año con año.

Entre las principales causas de este mal, se encontró la mala distribución de la riqueza, ya que se concentró en unas cuantas manos; otra causa, ya mencionada es el bajo número de empleos mal remunerados, de mala calidad, temporales y no ofrecían capacitación de acuerdo al trabajo asignado, seguridad social o prestaciones mínimas que establecía la ley.



## B. Desnutrición infantil.

Un factor que indicaba el nivel de desigualdad de las naciones, era el de la desnutrición, la falta de acceso a una alimentación sana, balanceada y nutritiva fue consecuencia de la pobreza.

Los gobernantes debieron invertir en apoyos que ayudaran a la población de escasos recursos a que accedieran a alimentos de buena calidad, de bajo precio o que ellos mismos pudieran cultivar para autoconsumo, de manera que fuera más fácil tener comida sana a comida chatarra de menor costo o que no les aportara una buena alimentación; no solo a los infantes, también estaban en riesgo las mujeres embarazadas y las personas de la tercera edad.

## C. Educación

Otro de los objetivos más sobresalientes es el que se enfocaba a la educación, ya que era uno de los principales pasos para salir de la pobreza. Sin embargo, al pensar en educación, se debería tener en consideración que fuera accesible a toda la población, incluyendo grupos vulnerables, poblaciones alejadas de los centros urbanos y sobre todo que fuera de buena calidad, con personal capacitado para impartir clases.

Como se señala en el documento de la ONU-CEPAL: "... se plantean desafíos en cuatro niveles para avanzar hacia una educación de calidad para todos, con propuestas específicas en cada ámbito. El primer desafío es ampliar el acceso a la educación desde la fase pre escolar hasta la secundaria, la permanencia en el sistema y la conclusión de los ciclos. El segundo es garantizar logros básicos de aprendizaje equivalentes a todas las personas, lo que derivará en un mayor y mejor impacto social, detectando y abordando los actores críticos que limitan la calidad de la oferta pedagógica. El tercero es garantizar que las oportunidades educacionales sean distribuidas en forma equitativa a toda la población y en todos los niveles escolares, y evitar que la expansión de los niveles más altos de educación se lleve a cabo sacrificando una educación primaria universal de buena calidad. Y el cuarto es mejorar la eficiencia de los sistemas de educación, entendida como la optimización del uso de recursos para elevar el nivel educacional y el aprendizaje efectivo de la población." (ONU-CEPAL, 2007: p. 12)

## D. Salud

Este tópico, por demás importante en los ODM, tenía una atención especial por el bienestar de las naciones, ya que en siete metas y en ocho objetivos le hacían mención. Su relevancia radicó en la cobertura, calidad, atención y disposición de los servicios básicos de salud por parte de los gobernantes, ya que debían hacer un mayor esfuerzo por destinar mayor cantidad de recursos tanto a la seguridad social, programas y políticas encaminadas a lograr una equidad en este derecho universal, como a la inversión en infraestructura, servicios y personal capacitado.

## E. Infancia

Los niños y adolescentes representaban la base de toda sociedad; si esta base estaba bien cimentada, con la atención, derechos, educación, sistema de salud, alimentación, recursos, servicios básicos, tecnología e infraestructura necesaria para su desarrollo, se le auguraba un buen destino a la nación, porque tendrían gente con una excelente capacitación y formación en todos los niveles. Enfocarse a ellos para prevenir y erradicar los abusos, violencia, abandono, trabajo infantil, desnutrición y trata de personas en los lugares donde se encontraban.

## F. Interdependencia

La interdependencia entre los factores mencionados, fueron importantes dados sus complementos entre uno y otro, ya que la educación, influía en la desnutrición y ésta, a su vez, tenía una relación directa con la salud y por consiguiente los tres con la infancia.

Por ello, las políticas y programas públicos, debían dirigirse a todos los habitantes, desde los niños y adolescentes, hasta las personas adultas, sin dejar de lado a las personas vulnerables; enfocarse al capital humano, sin importar condición económica, buscando siempre el beneficio igualitario para toda la gente; asimismo, crear las condiciones de crecimiento económico del país, para que existiera la inversión nacional y extranjera que requiriera de empleos nacionales bien remunerados; velar por elevar la calidad en los servicios que se brindaban a los pobladores, tales como educación, salud, transporte y seguridad.

Todo se puede alcanzar con un trabajo coordinado entre los tres ámbitos de gobierno, la sociedad civil y el apoyo internacional, en caso de que se requiriera, para lograr un fortalecimiento económico, social, institucional nacional.

Como mencionan (Alarcón, Zepeda y Ramírez, 2006: p.93). “En el contexto internacional, México, como país de desarrollo medio, se encuentra en una situación económica y social relativamente favorable y en condiciones de alcanzar los ODM”. Sin embargo, los desafíos a los que se enfrentó México con la firma de la Declaración del Milenio en el año 2000, mostraron que por el nivel de desarrollo del país lo colocó en buena posición, si se medían en términos agregados, ya se consideraría que la mayoría se lograron alcanzar; no obstante, una vez que se analizan de manera abstracta la realidad es desigual dependiendo de la región que estudie y sobre todo si se agrega el hecho de que tanto el crecimiento económico y la pobreza se debilita con la concentración de la riqueza en unas cuantas manos.

A pesar de los esfuerzos y de cierto avance en el país en el cumplimiento de los ODM, no se logró el reto principal de reducir significativamente los niveles de pobreza en México para el año 2015.

### 1.1.5 La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Las fechas comprometidas para el cumplimiento de los ODM se alcanzaron aunque no los objetivos y fue necesario construir una nueva agenda internacional, en julio de 2012, se llevó a cabo la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Rio+20) y la discusión se centró básicamente en la delimitación de los ODM y en el número de naciones que en ese momento los estaban aplicando, ya que en su mayoría eran países en vías de desarrollo. Se buscaba, entonces, ampliar los temas de la agenda y definir nuevos objetivos de desarrollo sostenible que se adecuaban a las necesidades de todos los países. La discusión no fue un tema sencillo para los más de 150 líderes del mundo que estuvieron presentes, fue así que les llevó alrededor de 3 años llegar a estos acuerdos (Martens y Obenland, 2017).

Los ODM tenían como límite de cumplimiento el año 2015, fecha en la que se llevó a cabo, en la ciudad de Nueva York, la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible y en la que participaron alrededor de 150 líderes de estado, con la finalidad de discutir y ratificar la Agenda para el Desarrollo Sostenible.

El documento final, titulado “*Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, se puso en marcha en los 193 países miembros de las Naciones Unidas; incluía 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (ver Figura 1.2), y 169 metas, con los que se pretendía, un vez más, terminar con el hambre, lograr igualdad y justicia en el mundo y poner especial atención al cambio climático, todo esto para el año 2030 y el objetivo era poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia. (ONU, 2018).

Figura 1.2



Fuente: Organización de las Naciones Unidas. Disponible (ONU), 2018.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, con base en ONU-México (2018), fueron:

- ❖ Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Entre sus metas destacaron erradicar la pobreza en el mundo, reducir al mínimo el número de personas vulnerables, lograr que tuvieran acceso a servicios básicos de salud, infraestructura y tecnología; disminuir su vulnerabilidad a fenómenos naturales extremos o de índole económica, social y ambiental; así como crear políticas públicas en razón de género.

- ❖ Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Las metas, principalmente se enfocaron a terminar con el hambre y que la buena alimentación estuviera disponible en todos los territorios, enfocándose, principalmente, a los niños, adolescentes, mujeres embarazadas y adultos mayores; incrementar la inversión en el campo como en semillas, ganado, nuevas tecnologías, esto con el fin de que los precios fueran accesibles para toda la población y los alimentos de buena calidad.

- ❖ Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Sus metas proponían disminuir las tasas de mortalidad, uso de sustancias tóxicas; asegurar el acceso a servicios de salud de calidad, medicinas y vacunas; así como educación y salud reproductiva, principalmente en países en desarrollo.

- ❖ Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Fue de primordial importancia, garantizar que antes del 2030 todos los infantes concluyan los estudios de nivel primaria y secundaria, como mínimo, además que la educación fuera de calidad, gratuita y con igualdad de género, para discapacitados y población indígena; incrementar los niveles de educación para jóvenes y adultos y así lograr mayores oportunidades de concluir una carrera técnica o universitaria. Acrecentar el número de becas y proveer instalaciones educativas de calidad.

- ❖ Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.

Las metas estaban encaminadas a terminar con la discriminación y violencia de niñas y mujeres. Dar libertad en sus derechos a la participación e igualdad de oportunidades en puestos de toma de decisiones, como en temas de política económica. Apoyar el empoderamiento femenino, poder de decisión sobre su cuerpo y su vida reproductiva.

- ❖ Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.

Metas orientadas a garantizar el acceso de agua potable para toda la población, mejorar la calidad del agua en el mundo eliminando el agua contaminada de lugares cercanos a los centros de población, resguardar los ecosistemas naturales, lograr un buen saneamiento del agua y elevar el número de tratamientos de aguas residuales.

- ❖ Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Asegurar el libre acceso a servicios energéticos, seguros y modernos, aumentar la generación de energía renovable y mejorar el servicio energético a la población, invertir en energías limpias, además de ampliar la infraestructura energética.

- ❖ Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Las metas planteaban conservar el crecimiento económico, tanto per cápita como del PIB, incrementar productividad económica, creación de empleos, inversión en tecnología, apoyo a pequeños y medianos empresarios, incluir a los jóvenes a la vida productiva y económica de los países, además de capacitarlos y salvaguardar los derechos laborales de toda la población.

- ❖ Objetivo 9: Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Sus metas se enfocaron a crear infraestructura accesible para toda la gente, generar empleos a través de la industrialización, apoyo a pequeñas industrias con financiamiento al que la gente, que así lo requiriera, pudiera acceder, invertir en maquinaria sostenible y en proyectos científicos y garantizar el acceso a tecnologías de información y comunicaciones.

- ❖ Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Las metas se encaminaron a incrementar el ingreso de la población más pobre en 40%. Fomentar la inclusión social y económica poblacional para asegurar la igualdad de oportunidades a todos sin distinción alguna, crear política de protección social. Promover inversión extranjera y facilitar la migración y movilidad entre países de manera responsable y segura para los migrantes.

- ❖ Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Entre sus metas destacaron el garantizar buena calidad en servicios básicos a la población y transporte. Para el 2030 mejorar la urbanización, de manera ordenada, segura e inclusiva. Proteger el patrimonio cultural y natural en los países, reducir la contaminación en las ciudades. Incrementar el número de ciudades, que en sus planes y programas se incluyeran políticas de inclusión, cuidado del medio ambiente y reducción de riesgos.

- ❖ Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Las metas abordaron el lograr, de manera sostenible, el uso eficiente de los recursos y minimizar el desperdicio de alimentos. Eliminar los productos químicos dañinos en los alimentos. Incrementar las políticas de prevención, reducción reuso y reciclaje para abatir la generación de desechos; solicitar a las empresas que fueran más sostenibles en todas sus cadenas de producción. Hacer del conocimiento, a toda la población, del desarrollo sostenible.

- ❖ Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, la cual entró en vigor el 21 de marzo de 1994).

Crear políticas nacionales para minimizar el cambio climático. Mejorar la educación en cuanto al tema de mitigación del cambio climático y reducción en sus efectos. Destinar recursos económicos con el objetivo de aplicarlo al Fondo Verde para el clima así como instaurar políticas para combatir el cambio climático.

- ❖ Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Estas metas tuvieron como objetivo minimizar la contaminación de la vida marina, teniendo como fecha límite el 2025. Buscar medidas para restaurar los ecosistemas marinos y protegerlos. Invertir en investigación científica que ayuden a reducir los efectos contaminantes. Dar seguimiento a todos los tipos de pesca que pusieran en peligro la vida marítima y la sobrepesca. Invertir en tecnología marina para el cuidado de la biodiversidad y los océanos.

- ❖ Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

Entre sus metas destacaron el conservar y restablecer los ecosistemas terrestres, apoyar la gestión sostenible de los bosques y aumentar la reforestación en todo el mundo; cuidar de los ecosistemas montañosos y extenderlos en dimensiones; proteger a las especies en peligro de extinción. Acatar medidas para reducir al máximo la degradación de hábitats naturales, la caza y tráfico de especies protegidas. Incrementar los recursos financieros a fin de conservar los ecosistemas.

- ❖ Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Entre sus metas destacaron disminuir la violencia, en todas sus formas, así como las tasas de mortalidad. Eliminar la trata, tortura, violencia en contra de los infantes. Garantizar la igualdad de acceso a la información; incentivar el fortalecimiento institucional. Crear y aplicar leyes y políticas en torno a la igualdad social, de género, política, económica y sostenible.

- ❖ Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Sus metas se dirigieron a:

- Finanzas: Movilizar recursos, con el objetivo de mejorar la recaudación fiscal, apoyar económicamente a los países en desarrollo. Fomentar el desarrollo y hacer frente a la deuda externa.
- Tecnología: Invertir en ciencia y tecnología y apoyar para hacerla accesible. Procurar el intercambio de tecnologías sostenibles y acercar a los países en desarrollo a ellas.
- Creación de capacidad: Incrementar el apoyo a nivel mundial y poner en marcha los planes nacionales dirigidos a aplicar los ODS.

- Comercio: Incrementar el intercambio comercial entre países, incrementar las exportaciones para apoyar a los países en desarrollo y tener acceso al libre mercado.
- Cuestiones sistémicas: Coherencia normativa institucional. Lograr una estabilidad macroeconómica a través de la coordinación de políticas. Mejorar la coherencia de políticas sostenibles y aplicar políticas para la erradicación de la pobreza.
- Alianzas entre múltiples interesados: Movilizar conocimientos, tecnología y recursos, con el fin de cumplir los ODS a nivel mundial. Crear alianzas para apoyarse entre ellas.
- Datos, vigilancia y rendición de cuentas: Incrementar la disponibilidad de bases de datos entre naciones, siempre cuidando la privacidad de la información de las personas. Crear indicadores que posibiliten medir los progresos en desarrollo sostenible (ONU-México, 2018).

Como se puede observar, algunas de estas metas, tenían como fecha límite de cumplimiento, el año 2020; sin embargo, a pesar de no conocer los porcentajes de avances, las naciones siguen trabajando en conjunto para lograr un buen resultado en el año 2030.

Esta agenda representó un gran desafío para todos los países del mundo, ya que requirió de apoyo y trabajo coordinado entre los diferentes actores del desarrollo y del gobierno, no perdiendo el objetivo principal que era mejorar la calidad de vida de la población del mundo.

En México, los objetivos sirvieron de base para que las políticas públicas centraran su atención en la inclusión, educación, equidad en los derechos humanos, salud, sustentabilidad ambiental y gobernanza.

### **1.1.6 La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México**

Una vez aprobada la Agenda 2030, arriba señalada, por más de 193 naciones, en el año 2012, el reto con relación a estos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, era ponerlos en marcha, para así verificar su aplicación y cumplimiento.

A diferencia de las dos agendas anteriores (Agenda Local 21 y los ODM), los ODS fueron tomados como referente en los esquemas de planeación mexicanos.

Para ello, solo era posible ubicar sus metas en un ámbito donde el gobierno tuviera cercanía con la población; es por ello que su implementación dio inicio a nivel municipal, con el apoyo del estado y la federación.

Hay que recordar que la Agenda 2030 surgió como complemento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), por lo que “Una de las lecciones aprendidas de los ODM es la importancia de



los actores locales en la apropiación, implementación y, sobre todo, en el cumplimiento de dichos objetivos. Si bien en muchos países se lograron avances significativos respecto de las metas planteadas, al observar datos desagregados en los ámbitos local y regional, se concluye que los resultados son dispares y que existen regiones con rezagos importantes” (PNUD, 2019: p. 10). Desde el año 2015, en México se ha implementado Agenda 2030, a través de la Oficina de la Presidencia, con el apoyo de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED).

Para el año 2016 se creó la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030, cuyo objetivo, como su nombre lo indica, fue el dar continuidad a los ODS. Quien llevó la batuta y coordinación fue el estado de Colima; y en el año 2017, se hizo oficial su instalación, con apoyo del Gobierno Federal y dirigido por el estado de Colima.

Como el PNUD (2019) lo indica, las acciones que se emprendieron para apoyar la localización de la agenda 2030 fueron:

- Hacer pública la información sobre la Agenda 2030, su proceso de localización y recomendaciones sobre la implementación de los Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) y sus resultados aplicados como el del Consejo Nacional de la Agenda 2030;
- Crear un directorio de enlaces estatales ante la Comisión Ejecutiva de la CONAGO, los cuales dan seguimiento al tema de la Agenda 2030;
- Llevar a cabo reuniones con los enlaces estatales ante la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030;
- Mantener informados a los enlaces estatales, a través de comunicados de noticias sobre la implementación de la Agenda 2030 en México;
- Acompañar a las entidades federativas en los procesos de instalación de sus Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI). (PNUD, 2019: p.13).

A través de la Oficina de la Presidencia, en el año 2017, es que más de 100 municipios contaron con la asesoría para el cumplimiento de los ODS, por medio de talleres, cursos, elaboración de documentos informativos y una “Guía para incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de Planes Estatales y Municipales de Desarrollo”.

Este documento buscó dar un acompañamiento preciso a cada una de las entidades federativas y municipios con base en sus necesidades y demandas para incluir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en sus instrumentos y acciones de planeación estratégicos y así lograr cumplir cabalmente los objetivos establecidos en sus Planes de Desarrollo.

Un Plan de Desarrollo es una herramienta, con base legal, que fomentan el desarrollo social de las regiones, con el fin de asistir las necesidades de la población, a través de objetivos, estrategias y políticas públicas, a corto plazo, encaminadas a elevar la calidad de vida de los habitantes y sobre todo debe estar en coordinación con los tres niveles de gobierno.

Como lo señala la Guía para incorporar el enfoque de la Agenda 2030...: "... contiene información metodológica que puede ser útil en la conformación de un Plan Estatal o Municipal de Desarrollo que promueva una visión integral del futuro. Se trata, por un lado, de cumplir con los requisitos establecidos en el marco jurídico regulatorio de la planeación local, y por el otro, de incorporar el enfoque de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con la Planeación Estratégica, la Gestión para Resultados y la Metodología del Marco Lógico. Para promover el desarrollo local, se busca orientar los recursos públicos con mayor precisión y eficacia, elevar la calidad del gasto público, generar satisfactores o valor público y con ello, convertir el desarrollo en una realidad". (Oficina de la Presidencia de la República, 2017: p.6).

Algunas de las acciones que esta Guía propuso, para que todos los actores involucrados estuvieran bajo la misma coordinación, fueron las siguientes:

- Funcionarios de Gobierno: incorporar a los ODS en sus planes, tanto los municipales, como los estatales, con mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
- Empresarios e inversionistas: localizar los ODS a los que contribuirían y promovieran la inversión en empresas sostenibles.
- Academia: reforzar la investigación relativa a las metas de los ODS, así como su evaluación.
- Sociedad Civil: Coordinar a las autoridades, las empresas y actores interesados para implementación de los ODS, desde el ámbito municipal.
- Público en general: involucrarse más con los ODS y así apoyar en su aplicación.

La Guía se dividió en 5 secciones: 1. Diagnóstico, 2. Políticas Públicas, 3. Aceleradores, 4. Presupuesto y 5. Monitoreo y resultados, los cuales se describirán a continuación:

#### 1. Diagnóstico. ¿Cómo estamos y por qué estamos así?

El diagnóstico fue el primer paso para determinar la situación en la que se encontraba una región o municipio, para poder actuar hacia el futuro. El diagnóstico se componía de tres pasos: descripción de la situación actual, identificación de problemas y definición de metas.

Descripción de la situación actual: Localizar los indicadores por ODS que se aplicaron en el país, entre más específica y detallada fuera la información, mejores decisiones de podrían tomar para el cumplimiento de las metas. Era importante conocer la situación de cada indicador y las modificaciones que habían tenido en un lapso de tiempo.

Identificación de problemas: Esta segunda acción complementaba la descripción de la situación actual, ya que una vez que se tenían identificados los indicadores, se seleccionarían los que presentaran una condición negativa, para ver el grado de afectación a la población. Una herramienta adicional para la localización del problema que se propuso fue la elaboración de mapas.

Definición de metas: Para este punto, se debían realizar los dos pasos anteriores, ya que para definir una meta era necesario conocer la situación actual y el problema localizado en el territorio (ya fuera estatal o municipal), por ello era muy importante contar con información precisa y actualizada, ya que conllevaría a su cumplimiento.

## 2. Políticas Públicas. Propuestas de solución a los problemas.

Para saber qué política pública era la más adecuada de aplicar, era necesario tener un diagnóstico que hubiera identificado el problema. El buen diseño de una política pública, constaba de tres pasos: A. Identificación de las acciones de gobierno o avances realizados en cada tema. B. Análisis de alternativas e identificación de propuestas de solución. C. Desarrollo de la propuesta.

- A. Identificación de las acciones de gobierno o avances realizados en política pública: Se recomendaba hacerlo por objetivo, por lo que era necesario revisar qué acciones se habían implementado y realizar un comparativo de las que mostraron avances de las que no, en cada uno de los ODS, para no repetir errores o establecer políticas que fueron aplicadas en el pasado y no funcionaron.
- B. Análisis de alternativas e identificación de propuestas de solución: Verificar qué buenas prácticas y políticas públicas habían tenido éxito en el pasado para ver si podían adaptarse a una nueva zona o problemática presentada; esto permitiría reducir tiempos para su pronta aplicación y lograr solucionar el problema detectado.
- C. Desarrollo de la propuesta: En este paso es donde se ponía en práctica lo identificado y diseñado en los procesos anteriores, pensando siempre en la factibilidad de su aplicación, a quien iba dirigida, cuánto tiempo se tenía para que entrara en funcionamiento y si las metas propuestas eran viables y se cumplirían en su totalidad o había que repensar alguna de ellas.

Como la misma Guía lo señaló, para que una propuesta fuera viable, debía cumplir con tres cualidades:

a) Técnicamente correcta: resolución del problema al atacar la causa de éste según la teoría de cambio y la evidencia.

b) Factible en términos administrativos: que se contara con el presupuesto necesario y las capacidades de implementación.

c) Políticamente viable: que se pudieran lograr las alianzas y coordinación necesaria para asegurar su éxito. (Oficina de la Presidencia de la República, 2017: p.21)

Para que una política pública se considerara exitosa, debía cubrir todos los pasos y acciones mencionadas, por ello era muy importante seguirlos a cabalidad, no omitir alguno de ellos o implementar alguna política que había sido probada con éxito pero que no aplicara para otra zona, territorio o problemática y tampoco perdiendo de vista el monitoreo y evaluación para lograr el resultado esperado.

### 3. Aceleradores. Ejes y políticas detonadoras de desarrollo.

Se proponía agrupar a los ODS en ejes estratégicos, la cual se daría en función de la visión de la administración que se encontraba en funciones, ya que podría ser basada en dimensiones de desarrollo sostenible; en principios de derechos y libertades, crecimiento, sostenibilidad e igualdad y participación; o en la clasificación de la ONU.

La clave de los aceleradores era incluir a todos los ODS, en una ocasión como mínimo, ya que su objetivo era identificar la política de éxito para un estado o municipio y priorizar su aplicación. Este proceso consistía de tres pasos: A. Relación con objetivos. B. Relación con dimensiones del desarrollo social. C. Consulta ciudadana.

A. Relación con objetivos: estudiar todas las propuestas y su incidencia con alguno de los 17 ODS.

B. Relación con las dimensiones del desarrollo sostenible: ya fuera social, económica y ambiental.

C. Consulta ciudadana: la cual se podía realizar en la etapa del diagnóstico.

Para que el acelerador tuviera eficacia en la política pública, se debería colocar por la importancia que le daba la población y así poder aplicar la que mejor resolviera la problemática.

### 4. Finanzas. ¿Cómo financiar las propuestas?

Un aspecto importante para la implementación de las políticas públicas era tomar en consideración su factibilidad presupuestal y para definirlo, había que llevar a cabo tres pasos: A. Diagnóstico financiero. B. Recursos disponibles. C. Costos y financiamiento.

A. Diagnóstico financiero: conocer los recursos del último periodo de gobierno para saber el monto de los ingresos, gastos y la generación de fuentes de nuevos recursos, así como definir las estrategias para fortalecer y proyectar las finanzas municipales y estatales.

B. Recursos disponibles: por fuente de financiamiento, esto con el objetivo de ver la viabilidad del plan de desarrollo y el alcance de las metas establecidas a cumplir, para qué

alcanzaba con lo que tenía, no perdiendo de enfoque las prioridades de las políticas públicas.

- C. Costos y financiamiento: ver la fuente de los recursos para alcanzar los resultados, mejorando la inversión pública, esto se podía lograr analizando las políticas nuevas con las existentes e invirtiendo en las que impactaran a un mayor número de personas en menos tiempo.

#### 5. Monitoreo y resultados. ¿Cómo vamos?

Este punto tenía que ver con un tema importante como era el de la transparencia, ya que los gobiernos, tenían la obligación de mostrar abiertamente sus acciones y como las estaban llevando a cabo. Este proceso era importante ya que permitía llevar el control del proceso para una mejor toma de decisiones e implementar su operación y lograr los resultados planteados.

El monitoreo proporcionaba la posibilidad de detectar el éxito o fracaso de las metas, a lo largo de su ejecución, pudiendo ser de manera integral o por acción en específico, teniendo la oportunidad de ir modificando o ajustando de acuerdo a las necesidades específicas por la cual se crearon.

Los resultados se consideraron el punto final de todo el proceso, en el cual se podía observar el éxito o fracaso de la meta, cuando ésta se planteaba se hacía teniendo como objetivo cumplir las expectativas para las que fue creada, beneficiando al mayor número de personas, en el menor tiempo posible y con el presupuesto programado.

En conclusión, podemos mencionar que un Plan de Desarrollo alineado a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable tiene grandes ventajas, ya que involucraba varios actores como el social, el económico, el académico y el ambiental, se elaboró pensando en los recursos que se tendrían a futuro sin comprometerlos; el seguimiento a las políticas públicas se realizó de manera cercana y buscando el beneficio de la población, con resultados transparentes y efectivos para su aplicación.

Tanto la sociedad civil como las ONG's jugaron un papel fundamental en el cumplimiento de la Agenda, ya que fueron los principales actores, y los evaluadores para que las metas se llevaran a cabo y se lograra el objetivo que era abarcar a toda la población.

Así como a nivel municipal, las organizaciones no gubernamentales son el enlace más cercano con la gente, a nivel estatal se encuentran los Comités de Planeación para el Desarrollo (COPLADE), para hacer cumplir las metas y los ODS.

El Estado de México fue la primera entidad federativa que alineó las estrategias de su Plan Estatal de Desarrollo (PED) a los ODS, en el nivel de objetivos y de metas (Oficina de la Presidencia de la República, 2017).

A partir de una solicitud formal del Gobierno del Estado de México, el PNUD acompañó el proceso metodológico de diagnóstico y diseño estratégico del Plan, mediante la emisión de recomendaciones y orientaciones técnicas, encaminadas a reflejar el enfoque de la Agenda 2030 en este instrumento de visión transexenal.

De igual manera, "...el PNUD contribuyó brindando conocimientos y herramientas para que los Programas derivados del PED incluyeran un enfoque de desarrollo sostenible, el cual fortalece todo el ciclo de políticas públicas y permite una localización oportuna de los ODS." (PNUD, 2019; p. 21)

A diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible pudieron incorporar formalmente dentro de los planes y programas de desarrollo nacional, estatal y municipal, creando una oficina nacional, comités *ad-hoc* para su instrumentación y monitoreo. El actual Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 lo contempla, así como los Planes Municipales de Desarrollo Municipal 2019-2021 y 2022-2024 en el Estado de México.

## **1.2 El contexto Local**

Recordemos que en el contexto internacional, debido a la preocupación por crecimiento poblacional del siglo pasado, el desmedido deterioro ambiental y el detrimento de la calidad de vida de los habitantes, se celebraron reuniones con los líderes mundiales que formaban parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la cuales se firmaron acuerdos y se crearon agendas de trabajo para mitigar estos daños; a partir de las cuales surgió, la Agenda 21 (en el año 1992), que fue el primer programa global encaminado a solucionar la problemática del medio ambiente, su enfoque se orientó a mejorar el ecosistema y la calidad de vida de la población.

El segundo programa de corte mundial fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (creados en el año 2000), su intención fue, a través de ocho objetivos, lograr un mayor alcance en mejorar la calidad de vida de una manera más puntual y enfocando los esfuerzos a las necesidades de cada una de las regiones.

El tercer esfuerzo se dio a través de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (acordados en el año 2012), su objetivo fue definir nuevos objetivos de desarrollo sostenible; delimitar y complementar los ODM, enfatizando la atención al cambio climático.

El compromiso de esta última agenda, fue el enfoque que se le dio a la importancia de la incidencia de los actores locales en la implementación y cumplimiento de los objetivos para lograr avances significativos. Esto quiere decir que su ejecución se daría desde el nivel municipal, con la vigilancia y seguimiento a nivel estatal y su evaluación se realizaría a nivel federal.

Si bien las tres agendas respaldadas por buena parte de los gobiernos del mundo, México incluido, el gran reto era poderlas instrumentar en acciones concretas en los ámbitos locales que en el caso nacional debería haberse dado a escala municipal.

Ahora bien, si se parte por el concepto de municipio, con base en la definición elaborada por la Real Academia Española, encontramos que es el “Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento”. (Martínez, 2009: p. 200)

El municipio es una entidad territorial con autonomía jurídica y administrativa, con las obligaciones que ello mismo conlleva, entre las que se encuentran: prestar servicios públicos básicos para satisfacer las necesidades de la población, así como generar las obras requeridas para sus habitantes (Martínez, 2009: p. 201).

El municipio, al ser el ámbito más cercano con los habitantes, debe atender el desarrollo y crecimiento económico desde el nivel más bajo, democráticamente hablando, debe también conocer la problemática, carencias y necesidades de la población para generar políticas encaminadas a solucionarlas; sin embargo, al no tener las capacidades y atribuciones necesarias, además de los periodos cortos con los que cuentan para aplicarlas, termina por no dar los resultados esperados (Martínez, 2009: p. 201).

A pesar de que los ayuntamientos cuentan en todo momento con el apoyo y coordinación de los gobiernos estatales y el federal, no son suficientes los esfuerzos que hacen en conjunto, es por ello que se han implementado programas a nivel federal que les concede un poco de control y poder de decisión en su ámbito de gobierno.

Es a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que el gobierno federal otorga el apoyo, capacitación y la asesoría a los gobiernos locales para que logren tener autonomía y fortalecimiento municipal. En cuanto al ámbito estatal, cada gobierno decide la dependencia que fungirá como interlocutor de las tres instancias para lograr una coordinación interinstitucional.

El INAFED ha creado tres programas que se han implementado en los municipios para identificar la situación en la que se encuentran en el momento de su aplicación y ejecutar las políticas públicas acordes a la problemática local, estos tres programas han sido: 1. Agenda desde lo local, en el año 2003; 2. Agenda para el Desarrollo Municipal del año 2014 y 3. Guía de Desempeño Municipal que se aplica desde el año 2019.

### **1.2.1 El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)**

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), que tiene como objeto formular, promover y vincular las políticas y acciones de la Administración Pública Federal en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal, así como contribuir a la profesionalización de las personas servidoras públicas municipales y al desarrollo institucional de los gobiernos locales. Su misión es el de fortalecer a los gobiernos municipales y estatales con base al marco legal vigente, mediante una oferta de soluciones pertinente a sus necesidades, impulsando su papel como actores de su propio desarrollo con pleno respeto a su autonomía (INAFED, 2021a). Mediante cursos de capacitación para gobiernos municipales, manuales de servicios municipales, boletines, un sistema nacional de información municipal, el programa de Guía Consultiva de Desempeño Municipal, así como seminarios en temas de federalismo, transparencia, hacienda municipal, entre otros, o acceso a su biblioteca digital especializada en federalismo y desarrollo municipal es que el instituto acompaña y brinda atención a los gobiernos locales en el tema de fortalecimiento municipal.

Al INAFED, que fue creado en el año 2002, le antecedió el Centro Nacional de Estudios Municipales (CNEM), fundado en 1984 y el Centro Nacional de Desarrollo Municipal, constituido en 1989.

Desde su fundación, el INAFED ha promovido la cultura de la autoevaluación de la gestión municipal y su verificación por instancias académicas más que promover la ejecución de políticas públicas municipales específicas para el cumplimiento de las agendas; es decir, enfatiza la promoción de las capacidades de los ayuntamientos para cumplir eficazmente con las funciones que les corresponde. Así ha lanzado el programa Agenda Desde lo Local, Agenda para el Desarrollo Municipal y la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, como un mecanismo de coordinación y monitoreo, de las políticas públicas nacionales e internacionales más o menos alineadas a la Agenda 21, Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el ámbito estatal, la instancia facultada para establecer los mecanismo de coordinación interinstitucional entre los tres ámbitos de gobierno, desde el año 2012, ha sido la Subsecretaría de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de México, que es la unidad administrativa dependiente de la Secretaría General de Gobierno que se encarga de contribuir al desarrollo integral de los municipios de la entidad, a través de la planeación, coordinación y evaluación de



la política estatal; promoviendo programas, proyectos y acciones con el objetivo de generar las condiciones necesarias para contar con ayuntamientos con un desarrollo institucional constante que les permita desempeñar en mejores términos sus facultades y responsabilidades.

En su momento, la Coordinación General de Apoyo Municipal (1997), dependiente de la Secretaría General de Gobierno y ahora la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, a través de la Dirección General de Políticas Públicas Municipales han acompañado tanto a las instituciones académicas como a los ayuntamientos en su participación en los programas del INAFED.

Como se puede observar cada instancia tiene actividades específicas y tiene atribuciones concretas que desarrollar, por lo que debe existir una coordinación interinstitucional entre los tres niveles de gobierno, para lograr a cabalidad el fortalecimiento municipal.

Lo cierto es que no existía un actor público integrador de la instrumentación de las agendas internacionales en lo local, los esfuerzos eran encaminados por la Secretaría de Desarrollo Social, o las áreas de medio ambiente o combate a la pobreza del gobierno federal que si bien impulsaron la agenda de manera transversal en otras dependencias públicas y de manera vertical a los estados y municipios, no participaban activamente en la coordinación municipal, pues esa tarea le correspondía a la Secretaría de Gobernación, a través del Centro Nacional de Desarrollo Municipal que derivó en el Actual Instituto Nacional para el Federalismo Municipal.

A raíz de los compromisos firmados en las agendas internacionales como la Agenda 21, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el INAFED ha sido el actor principal para diseñar, coordinar y evaluar los programas federales que se han implementado en todos los municipios aportando, a través de instrumentos de evaluación acordes a las necesidades de cada una de las regiones del país, la guía y asesoramiento técnico para alcanzar una mejor administración pública, fortalecimiento y desarrollo institucional en los gobiernos locales. Además de brindar la capacitación necesaria a través de los gobiernos estatales.

Debido a su experiencia en la asesoría técnica a los municipios, el INAFED haciendo eco de la transversalidad con que algunas secretaría federales habían tomado las agendas internacionales decidieron instrumentar en México tres programas que atendían de alguna manera los compromisos de estas agendas internacionales. Estos programas fueron: 1. Agenda desde lo Local en el año 2003; 2. Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) en 2014 y 3. Guía Consultiva de Desempeño municipal (GCDM), a partir de 2019.

### 1.2.2 Agenda desde lo Local

En México, el primer programa federal implementado por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), fue el Programa Agenda desde lo Local en el año 2003 que tomaba como referente la Agenda Local 21 de la Organización de las Naciones Unidas, cuyo objetivo fue “promover el desarrollo integral de los municipios; fortalecer sus capacidades de gestión; fomentar el ejercicio de la planeación estratégica en los gobiernos locales y contribuir a la identificación de áreas de oportunidad para generar acciones que les permitan alcanzar condiciones mínimas de desarrollo” (INAFED: 2012). El resultado fue la aprobación de un documento guía donde las autoridades municipales, a través de su ejecución, atendieran las demandas de la población.

Este programa federal trató de certificar las buenas prácticas de los gobiernos locales que los ayudara al fortalecimiento municipal retomando el programa Agenda 21 cuyo eje central fue el desarrollo sostenible, donde uno de los aspectos más importantes era poner atención especial al desarrollo humano (Pérez y Arenas, 2012).

En el mismo año de 2003 se puso en marcha una prueba piloto en el estado de Nuevo León, la cual estuvo conformada por 39 indicadores y en 2004 se aplicó por primera vez, verificando 26 municipios en todo el país, incrementando este número de manera notable año con año y mostrando mayor interés por parte de los ayuntamientos.

La instancia encargada de la revisión, perfeccionamiento, adaptabilidad a las necesidades y cambios locales de la guía fue el Consejo Nacional Desde lo Local, quien en 2011 aprobó un documento de aplicación con 38 indicadores y 298 parámetros (Figura 1.3); en este año el número de municipios verificados se incrementó a 603 en 28 estados. Cabe resaltar que la participación de los municipios fue de manera voluntaria.

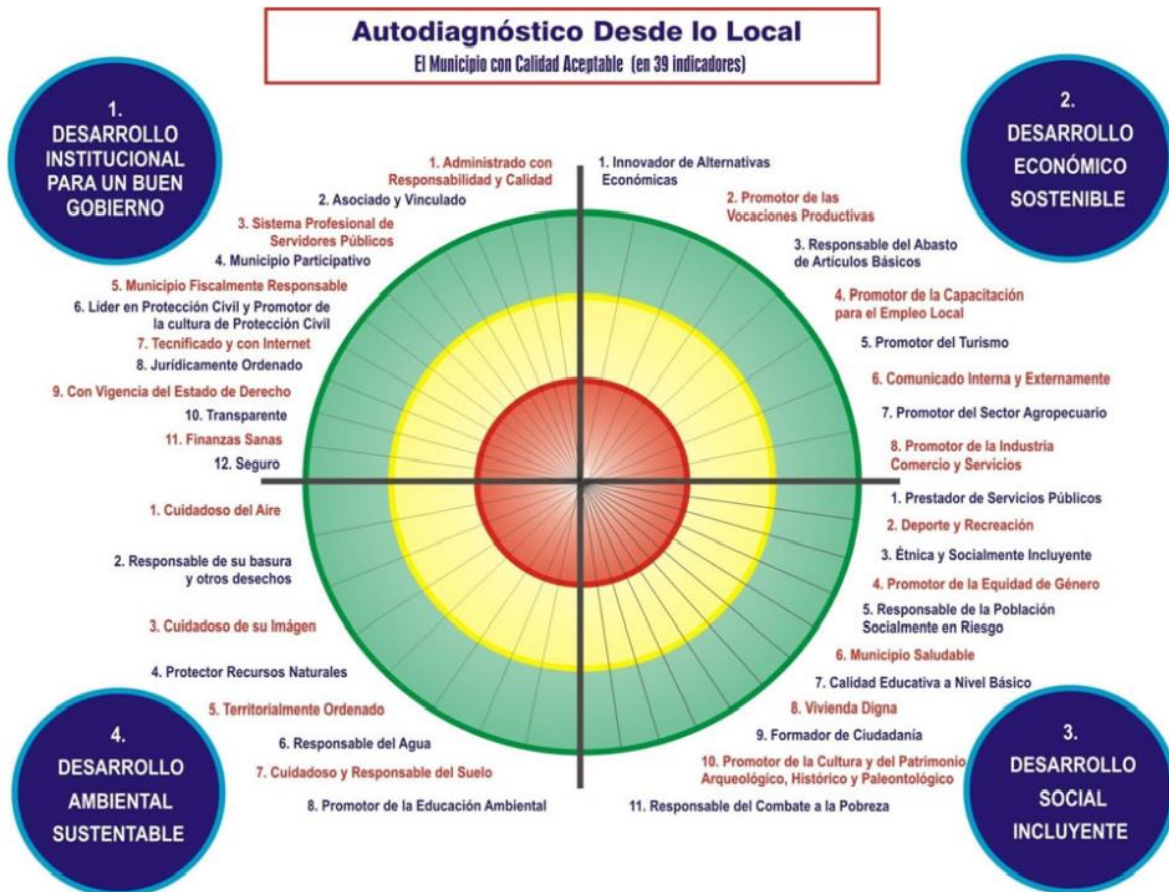
El Colegio Mexiquense, A.C., desde su fundación en 1986 tuvo una fuerte vocación municipalista, esto es, desde su creación promovió el estudio de las fortalezas y debilidades de los municipios del estado de México, además de que impulsaba la investigación aplicada a partir de la elaboración de planes, programas y evaluaciones de programas gubernamentales.

Así, debido a su experiencia a su evaluación de programas federales es que fue invitado como instancia verificadora en el año 2011 para evaluar Agenda desde lo Local en 36 municipios del Estado de México.

Para lograr cabal cumplimiento del objetivo de la Agenda, asumieron su participación los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal), actuando cada uno desde su nivel. El gobierno federal elaborando la Guía que se aplicó a los ayuntamientos, generando la plataforma de

interacción y captura de información; los gobiernos estatales designando al interlocutor entre el nivel federal y los ayuntamientos; el gobierno municipal quien proporcionó la información solicitada en cada uno de los indicadores y finalmente estuvieron las instituciones de educación superior quienes fungieron como revisores y verificadores de la información proporcionada.

**Figura 1.3**



FUENTE: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2012.

### A. Metodología

La metodología fue pensada para otorgar a los ayuntamientos un panorama actualizado que sirviera de base para la toma de decisiones y lograr el desarrollo esperado.

En su inicio, la agenda, se estructuró en cuatro temas y 38 indicadores, que contenían, en total 298 parámetros, que permitirían medir el desarrollo municipal.

Los componentes de la agenda fueron:

- 1.- Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno.
- 2.- Desarrollo Económico Sostenible.
- 3.- Desarrollo Social Incluyente.

#### 4.- Desarrollo Ambiental Sustentable.

Cada uno de estos cuadrantes se conformaba por indicadores específicos que atendían la política pública municipal y a su vez, cada indicador contenía variables medibles que serviría para ubicar al municipio dentro de la métrica de la agenda.

Cada uno de los indicadores era evaluado con base en una métrica con tres niveles, utilizando una simbología tipo semáforo, para determinar la situación del municipio. La ubicación en “rojo” representaba un estado no deseable en la condición del municipio; el color “amarillo” reflejaba una situación donde existían acciones de mejora pero no de manera permanente o continua y el color “verde” representaba la situación mínima indispensable que debía existir en el indicador y sus parámetros (INAFED, 2012).

##### B. Etapas de Implementación

La aplicación de la agenda, se dio de manera anual desde su implementación, en el año 2004 hasta el año 2013 y constó de cuatro etapas calendarizadas en concordancia con la autoridad local, las etapas fueron:

a) Audiagnóstico. En esta fase y con base en la métrica, cada municipio realizaba una revisión interna de los indicadores para identificar las condiciones en las que se encontraba. Cuando el resultado de un indicador arrojaba en color rojo, la autoridad local podía elegir alguna área con la que considerara pudiera subsanarla, siempre y cuando la información contara con el sustento oficial para respaldar las respuestas.

Para llevar a cabo esta tarea, cada ayuntamiento designó un enlace, quien sería el responsable de atender las necesidades de información que se le requiriera, por ello fue importante considerar que quien lo hiciera debería estar en coordinación con las áreas que atendiera cada uno de los cuadrantes de la agenda.

b) Atención de áreas de oportunidad. Este punto fue importante debido a que la autoridad municipal instrumentaba las acciones requeridas para subsanar los indicadores que resultaban en color rojo o amarillo. “El diseño y estructuración de estas acciones constituyeron los elementos básicos para elaborar un ‘Plan de Fortalecimiento Municipal’” (INAFED, 2012: p.31). El objetivo fue identificar áreas estratégicas de mejora y atenderlas, siempre y cuando fueran afines con las propuestas de los órdenes de gobierno estatal y federal.

En este punto las autoridades pondrían en marcha sus acciones de mejora, con lo que les permitiría llevar un puntual seguimiento de las mismas en un tiempo establecido.

c) Verificación. En esta etapa las instituciones de educación superior fueron quienes fungieron como instancias verificadores; ya que su tarea principal era revisar cada uno de los indicadores con la información proporcionada, por los ayuntamientos, como evidencia y así corroborar la

adecuada aplicación de la metodología descrita en la Agenda. Una vez que las instituciones realizaron la evaluación, se les entregó a los municipios las observaciones para que avalaran éstos los resultados con su autodiagnóstico y poder seguir con la última etapa.

El periodo de verificación fue calendarizado previamente y acordado entre la instancia municipal y la institución. Es importante aclarar que la colaboración de instituciones de educación superior, al ser ajenas a los gobiernos, generó confianza, seguridad e imparcialidad al proceso.

d) Emisión de certificados. La última etapa de la implementación de la Agenda fue la entrega de certificados a los municipios participantes, siempre y cuando hubieran obtenido más de un indicador en color verde.

Para obtenerlo, la institución que realizó la verificación, envió sus resultados al Consejo Nacional Desde lo Local quien fue el encargado de emitir el Certificado de Calidad Municipal en el área correspondiente.

Si el ayuntamiento obtenía todos sus indicadores en color verde, recibía el “Premio Nacional al Desarrollo Municipal”, que demostraba que el municipio había trabajado por lograr el bienestar general de su población (INAFED, 2012).

### 1.2.3 Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM)

El segundo programa creado por el INAFED, fue el Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM), el cual se puso en marcha por primera vez en el año 2014, su principal objetivo fue dar continuidad a los instrumentos de evaluación en los municipios de México para lograr el desarrollo institucional y que en ese momento se pretendía alinear con los ODM.

Se trató de una herramienta, al igual que la Agenda desde lo Local, a la que los gobiernos municipales pudieran acceder de manera ágil, práctica y sencilla, para dar cabal cumplimiento a las atribuciones que señala el Artículo 115° Constitucional (Cámara de Diputados, 2022):

**“Artículo 115.** Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente o Presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la ley determine, de conformidad con el principio de paridad. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado.

II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley. Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares

y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

**III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:**

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

**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 los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e**

**i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.**

Sin perjuicio de su competencia constitucional, en el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las leyes federales y estatales.

**IV. Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor.**

**V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:**

**a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal, así como los planes en materia de movilidad y seguridad vial;**

**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 deberán 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; e**

**i) Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.**

En lo conducente y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios. Los bienes inmuebles de la Federación ubicados en los Municipios estarán exclusivamente bajo la jurisdicción de los poderes federales, sin perjuicio de los convenios que puedan celebrar en términos del inciso i) de esta fracción;

**VI.** Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de dos o más entidades federativas formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, la Federación, las entidades federativas y los Municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros, incluyendo criterios para la movilidad y seguridad vial, con apego a las leyes federales de la materia.

**VII.** La policía preventiva estará al mando del presidente municipal en los términos de la Ley de Seguridad Pública del Estado. Aquélla acatará las órdenes que el Gobernador del Estado le transmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público.

El Ejecutivo Federal tendrá el mando de la fuerza pública en los lugares donde resida habitual o transitoriamente;

**VIII.** Las leyes de los estados introducirán el principio de la representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios.

Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias.

Entre las actualizaciones de la ADM, a este programa, en año 2014 se incluyeron indicadores de gestión (de carácter cualitativo), los cuales medían las funciones y actividades básicas de los ayuntamientos; y en 2015 se agregaron los indicadores de desempeño (de carácter cuantitativo), para medir los resultados de las demandas de la población. Ambos a partir de los recursos de personal y financieros, con los que disponían.

La ADM estuvo integrada por dos secciones. La sección A o “Agenda Básica” (Figura 1.4) que fue de aplicación general para todos los municipios inscritos, con los rubros que resultaran de primordial atención para las administraciones municipales. Adicionalmente, consideró una “Agenda Ampliada” (sección B) (ver Figura 1.5), de aplicación obligatoria para las capitales estatales y voluntaria para el resto (INAFED, 2018).

Figura 1.4

## Agenda básica para el Desarrollo Municipal



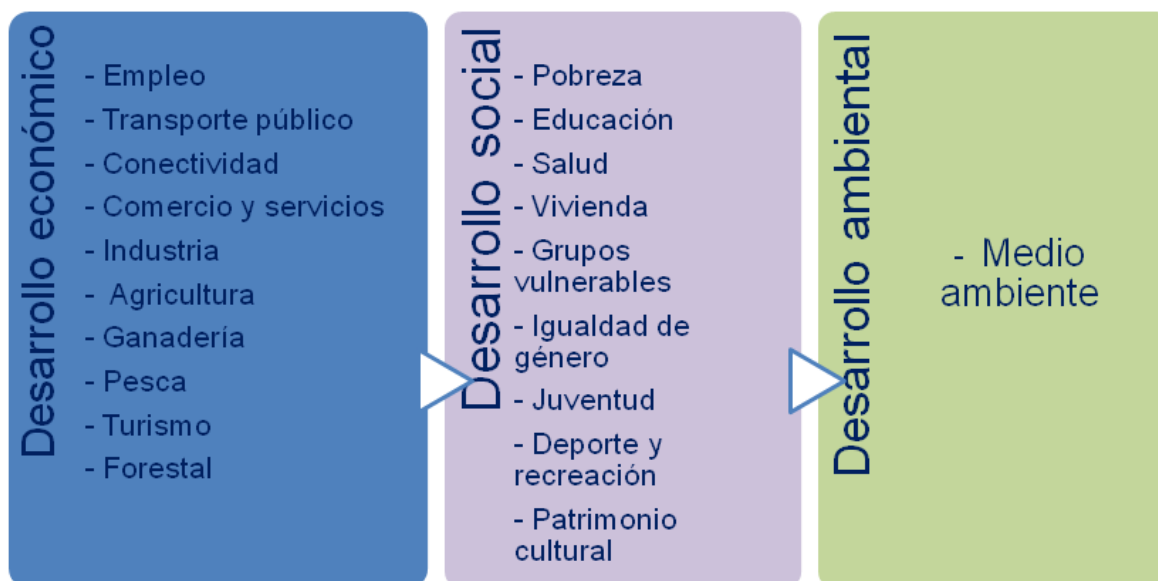
Fuente: Elaboración propia con base en, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2018.

Los temas que abordó la Agenda Básica para el Desarrollo Municipal fueron: Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional, los cuales eran de atención primordial para la población, ya que se incluían en las atribuciones básicas de la normatividad. Y la temática de la Agenda Ampliada para el Desarrollo Municipal fueron: Desarrollo Económico, Desarrollo Social y Desarrollo Ambiental; si bien, estos temas no eran contenido normativo, se consideraban de gran relevancia ya que su participación era en coordinación con otras dependencias para lograr una integración, además de que su implementación debía ser a las capitales estatales, mientras que en los municipios fueron decisión opcional.



Figura 1.5

## Agenda ampliada para el Desarrollo Municipal



Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2018.

Para tener claridad en las especificaciones de los indicadores de gestión y los indicadores de desempeño, el programa los describía de la siguiente manera:

En el nivel de gestión, los temas a evaluar fueron:

- Marco legal: Instrumentación legal.
- Unidad responsable: Instancia encargada de desempeñar las actividades.
- Planeación: Presencia de instrumentos de planeación (planes, programas).
- Recursos: Disposición de recursos de personal, económicos, materiales, tecnológicos.
- Programas y acciones: Existencia de instrumentos programáticos.
- Vinculación: Coordinación con otras instituciones.

En el nivel de desempeño, los temas a evaluar fueron:

- Eficacia: Desempeño de los objetivos y metas.
- Eficiencia: Disposición de los recursos y la forma en que se aprovechaban.
- Calidad: Buen servicio ofrecido.

Los indicadores de desempeño se verificaron a partir del segundo año de su participación en el programa.

La simbología de evaluación, al igual que en la Agenda Desde lo Local, fue de tipo semáforo, donde el color verde consideraba que los resultados obtenidos de la evaluación eran ideales, el color amarillo, debajo de la línea ideal, pero con tendencia a mejorar y el resultado en color rojo que carecía totalmente de información o no cumplía con lo requerido en el programa.

La novedad en esta agenda fue que se incorporaron dos parámetros de medición más específicos:

Información no disponible “ND”.

No cumple con el supuesto “NCS”.

La metodología aplicada fue muy similar al programa anterior.

#### A. Implementación

La aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal no difirió del programa que le antecedió, una vez que el ayuntamiento aceptó participar en la evaluación, el Presidente Municipal designó a un funcionario con las atribuciones correspondientes para desempeñarse como enlace, quien debía ser aprobado en sesión de cabildo.

Por la parte estatal, la participación fue a través de los Organismos Estatales de Desarrollo Municipal (OEDM), quienes fungían como coordinadores interinstitucionales entre los municipios, las Instituciones de Educación Superior (IES) y el gobierno federal; ya que eran los encargados de revisar que los municipios y las instancias educativas cumplieran con los requisitos que pedían y proporcionaban la información al INAFED.

La operación de la Agenda para el Desarrollo Municipal debió cumplir tres etapas en su implementación:

a) Diagnóstico. Después de capacitar al personal encargado, se realizó el diagnóstico con el fin de conocer la situación real en la que se encontraba el municipio al momento de iniciar en el programa, respondiendo el cuestionario de la agenda y capturando los resultados en el Sistema de Información del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (SIADDEM), diseñado para tal fin.

b) Mejora. Una vez que se obtuvieron los resultados del diagnóstico y se identificaron las áreas de atención prioritarias, fue puesto en marcha el Programa de Mejora de la Gestión (PMG), donde se establecieron objetivos, metas, plazos y responsables de las acciones a seguir en la atención específica de las demandas de la ciudadanía, tomando en cuenta los programas y apoyos de los Gobiernos Estatales.

En este proceso, el personal administrativo tuvo que pasar por un proceso de capacitación para realizar sus funciones.

c) Verificación. Esta función la han desarrollando las instancias educativas de nivel superior, quienes, con base en la metodología designada, revisan y evalúan la información municipal proporcionada con el fin de emitir los resultados finales.

Una vez que las IES formalizaron, mediante oficio, su participación a los Organismos Estatales de Desarrollo Municipal (OEDM), se estableció el calendario de trabajo y se designó al enlace institucional, dando oportunidad a los gobiernos locales de realizar la primera parte de la implementación de la Guía, que fue el autodiagnóstico.

La tarea de las instituciones fue la de revisar las evidencias presentadas por los municipios, con el fin de verificar que la información proporcionada cumpliera con las atribuciones legales y normativas que se especificaban en el programa.

Se realizaron visitas presenciales a algunos municipios para verificar la calidad de los servicios públicos y se aplicaron las encuestas con base en la metodología implementada por INAFED, posteriormente se procedió a la firma de la minuta y se elaboró el dictamen de verificación.

Finalmente se llevó a cabo la captura de información y resultados en el Sistema de Información del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (SIADDEM) para que el INAFED validara dicha información y elaborara los reconocimientos.

d) Reconocimientos. Los reconocimientos se entregaron a los gobiernos locales, con base en los resultados obtenidos, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Inicio de la Transformación: Para los municipios inscritos al programa y que concluyeron el proceso, además de los que no tuvieron cambios en su situación con respecto al año anterior.
- Avance de la Transformación: Para los municipios, a partir de su segundo año en el programa y demostraron avances positivos en su implementación, con respecto al año anterior.
- Fortalecimiento de la gestión: Para los municipios que en sus resultados obtuvieron, en su totalidad, los indicadores de gestión en color verde, sin importar el año de implementación.
- Garante del Desarrollo Territorial y los Servicios Públicos: Para los municipios que obtuvieron los indicadores tanto de gestión como de desempeño en color verde, incluidos los ejes: “Desarrollo Territorial” y “Servicios Públicos” y a partir del segundo año de verificación.

- **Garante del Desarrollo Territorial y el Desarrollo Institucional:** Para los municipios que obtuvieron los indicadores tanto de gestión como de desempeño en color verde, incluidos los ejes: “Desarrollo Territorial” y “Desarrollo Institucional” y a partir del segundo año de verificación.
- **Gobierno de Excelencia:** Es el mayor reconocimiento, ya que se otorga a partir del segundo año de su participación en el programa y por haber logrado tener todos los indicadores, tanto de gestión como de desempeño en color verde, y en las secciones A y B (INAFED, 2018).

Con la aplicación de este segundo programa, los municipios se vieron impulsados a mejorar su agenda de gobierno, reconociendo que los resultados de la evaluación les aportaban las herramientas necesarias para la toma de decisiones, creación de políticas públicas y rendición de cuentas ya que su base se pretendía fuera la participación ciudadana.

#### **1.2.4 Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM)**

Con dos programas públicos como antecedente, el mismo objetivo y 15 años de experiencia en su implementación, en el año 2019, se instrumenta el tercer programa resultado de las agendas internacionales, que es la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM).

Recordemos que el primer programa federal Agenda Desde lo Local, tenía como objetivo el promover el desarrollo integral de los municipios fortaleciendo sus capacidades de gestión para fomentar el ejercicio de la planeación estratégica, identificando las áreas de oportunidad de los gobiernos locales para alcanzar el desarrollo.

El segundo programa fue la Agenda de Desarrollo Municipal (ADM), cuyo fin era dar continuidad a los instrumentos de evaluación para lograr el desarrollo institucional. Con adecuaciones la estructura de temas, variables e indicadores que mejoraron su cumplimiento y valoración, como fue la incorporación de indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo específicos que servirían para medir los resultados de las demandas de la población y además se generaron nuevos parámetros de medición. La metodología se basaba en el autodiagnóstico de los ayuntamientos y en la verificación por instancias externas.

El tercer programa la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM) es un nuevo instrumento de trabajo coordinado interinstitucionalmente que se ha ido modificando para que su ejecución y aplicación sea de manera más fácil y accesible.

La GCDM se conforma por 8 módulos:

1. Organización.

2. Hacienda.
3. Territorio.
4. Servicios.
5. Medio Ambiente.
6. Desarrollo Social.
7. Desarrollo Económico.
8. Gobierno Abierto.

Estos módulos se conforman por 33 temas, compuestos por 132 indicadores, de los cuales 66 son de gestión y 66 de desempeño. Sin embargo, para efectos de la evaluación en el año 2019, únicamente se tomaron en consideración los módulos 1. Organización y 2. Hacienda. Recordemos que los indicadores de gestión son las atribuciones que por ley debe cumplir el municipio y los indicadores de desempeño, se miden por logros y resultados.

En el caso del Estado de México, en año 2019, el acuerdo entre el INAFED y la Subsecretaría de Desarrollo Municipal fue que los ayuntamientos mexiquenses que participarían solo serían evaluados en los módulos de 1. Organización y 2. Hacienda (Figura 1.6). El Colegio Mexiquense fue la institución académica verificadora. Coincidió con el inicio de la administración municipal en el Estado de México, lo que fue un proceso de aprendizaje para los enlaces municipales generalmente, titulares de las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPES). En este año, la participación municipal fue de 94 ayuntamientos.

Para el año 2020 derivado de las restricciones de la actividad presencial para combatir la pandemia de COVID-19 en el Estado de México, la evaluación tuvo que realizarse de manera virtual a través de una plataforma que habilitó El Colegio Mexiquense. En dicha evaluación participaron 125 municipios, concluyendo todo el proceso, únicamente 90 de ellos, con la obligación de su verificación en los módulos de Organización y Hacienda y opcionalmente los 6 módulos restantes.

Las administraciones públicas municipales formalizan su participación y compromiso, a través de un acta de cabildo y el Alcalde nombra al enlace municipal que estará en coordinación con el Organismo Estatal de Desarrollo Municipal y la Institución de Educación Superior.

**Figura 1.6**

## Módulos y Temas 2019












Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) 2019.

Para la implementación del programa en el año 2020, de los ocho módulos, únicamente tres eran obligatorios, que fueron el de Organización, Hacienda y Gobierno Abierto, el resto de ellos fueron de tratamiento opcional (ver Figura 1.7). Contempló 132 temas, de los cuales 96 fueron indicadores de gestión y 36 fueron indicadores de desempeño.

Para su aplicación, en el año 2020 los trabajos la coordinación interinstitucional que se mencionaron, se distribuyeron de la siguiente manera:

El gobierno Federal se encargó de la elaboración del diseño de la Guía, la coordinación metodológica y la integración del portafolio de herramientas, a los gobiernos estatales les correspondió la promoción en los municipios y la coordinación municipal, el trabajo de los ayuntamientos fue la aplicación de la guía, la realización de mejoras y dar el acceso al portafolio de herramientas, mientras la labor de las Instituciones de Educación Superior fue la revisión de resultados municipales y la realización de sugerencias técnicas.

**Figura 1.7 Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2020**

	<b>Nombre</b>	<b>Gestión</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Total</b>	
	<b>Organización</b>	12	8	<b>20</b>	Obligatorio
	<b>Hacienda</b>	10	9	<b>19</b>	Obligatorio
	<b>Gestión del territorio</b>	15	3	<b>18</b>	Opcional
	<b>Servicios públicos</b>	8	11	<b>19</b>	Opcional
	<b>Medio ambiente</b>	10	1	<b>11</b>	Opcional
	<b>Desarrollo social</b>	24	0	<b>24</b>	Opcional
	<b>Desarrollo económico</b>	10	2	<b>12</b>	Opcional
	<b>Gobierno abierto</b>	7	2	<b>9</b>	Obligatorio
<b>8 Módulos</b>		<b>96</b>	<b>36</b>	<b>132</b>	

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2020.

Para el año 2021, además de las responsabilidades en los tres órdenes de gobierno, se integró un Comité de Evaluación, conformado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (UNAM), por parte de la oficina de la Presidencia, fueron la Dirección de la Agenda 2030, la Unidad de Coordinación con Entidades Federativas (UCEF), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). Al igual que el año 2020 se conformó por 132 temas, de los cuales 96 fueron indicadores de gestión y 36 de desempeño. La diferencia fue que para este año, la implementación de los 8 módulos fue de carácter obligatorio para los municipios participantes (Figura 1.8) y para el tema de Gestión del Territorio, los municipios participantes debían estar integrados en alguna zona o región metropolitana.

**Figura 1.8 Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021**

	<b>Nombre</b>	<b>Gestión</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Total</b>
	<b>Organización</b>	12	8	<b>20</b>
	<b>Hacienda</b>	10	9	<b>19</b>
	<b>Gestión del territorio</b>	15	3	<b>18</b>
	<b>Servicios públicos</b>	8	11	<b>19</b>
	<b>Medio ambiente</b>	10	1	<b>11</b>
	<b>Desarrollo social</b>	24	0	<b>24</b>
	<b>Desarrollo económico</b>	10	2	<b>12</b>
	<b>Gobierno abierto</b>	7	2	<b>9</b>
	<b>Módulos</b>	<b>96</b>	<b>36</b>	<b>132</b>

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2021b.

La intención de la GCDM, es crear las condiciones de implementación de buenas prácticas municipales, entendidas como fundamento de capacidades y toma de decisiones en cuanto a las acciones que deben realizar, tales como planes, programas, estrategias y políticas públicas encaminadas a mejorar la calidad de vida de la población.

Desde la creación de la Guía Consultiva, en 2019 y hasta el 2021 se han reconocido 13 acciones que alimentan el banco de buenas prácticas, las cuales han seguido un proceso de evaluación, a cargo de Comité de Evaluación y cuyo fin ha sido la aportación que dejan a la administración pública municipal, así como la oportunidad de replicarlas en otros contextos y territorios.

La Guía Consultiva de Desempeño Municipal, se integra por ocho módulos a evaluar (Figura 1.9).



Figura 1.9



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). 2021b.

- ❖ **Módulo 1. Organización.** El objetivo de este módulo es que con base en la normatividad y buenas prácticas, los municipios tengan una sólida base administrativa.

Se compone de cuatro temas:

- **Estructura:** Establecer una estructura orgánica atendiendo las funciones municipales. Entre la documentación básica con la que debe contar la estructura municipal, y considerados como indicadores de gestión, se encuentran: el Bando de Policía y Buen Gobierno; Manuales de Organización; Organigrama y los Tabuladores de sueldo del personal. Mientras que la información que se evaluará como indicadores de desempeño, son: Unidades administrativas existentes en función del número de unidades administrativas promedio; Personal municipal total por cada mil habitantes; Nivel salarial del presidente municipal y la participación de las mujeres en puestos de mando medio y superior de la administración municipal.

- Planeación: Seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales así como las metas establecidas. Los indicadores de gestión a evaluar son: Lineamientos de planeación municipal; Comités de planeación; Plan Municipal de Desarrollo, lo que dará como resultado la evaluación del único indicador de desempeño: Índice de Planeación Municipal.
- Control Interno: Contar con un plan de trabajo municipal claro, que sea congruente con los recursos y sus metas. Para evaluar los indicadores de gestión se considerará que cuenten con un Programa de control interno además de los Lineamientos para entrega-recepción de la administración pública municipal. Mientras que para la evaluación de los indicadores de desempeño, deberán mostrar el número de auditorías realizadas y la tasa de observaciones documentadas en las auditorías internas.
- Capacitación: Apoyar al desarrollo de las capacidades y habilidades de los servidores públicos municipales. Considerando, dentro de los indicadores de gestión el Diagnóstico de las necesidades de capacitación, su programa de capacitación para servidores públicos municipales y la evaluación de la capacitación y como indicador de desempeño se evaluará el número de Servidores Públicos capacitados.
- ❖ Módulo 2. Hacienda. Su objetivo es apoyar a quien lleva el control de la administración pública municipal para que los recursos de ejerzan de manera responsable, eficiente y transparente, en beneficio de los pobladores.

Está integrado por cuatro temas:

- 2.1. Ingresos: Buscar las mejores maneras de recaudar recursos y lograr un presupuesto sostenible. La evaluación de los indicadores de gestión contemplan la Ley de Ingresos Municipal del año; Reglamento municipal de catastro y su Sistema de información catastral y los indicadores de desempeño: la Capacidad financiera, la Tasa de crecimiento real anual de la recaudación del impuesto predial, por derecho de agua y otros ingresos propios.
- 2.2. Egresos: Garantizar que el destino del gasto público sea transparente y se aplique en todo momento para mejorar la calidad de vida de la población. En este rubro, los indicadores de desempeño consideran el Presupuesto de egresos municipal, la armonización contable y la cuenta pública; mientras que los indicadores de desempeño se orientan al Costo de operación, a la Proporción de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores y el Balance presupuestario sostenible.
- 2.3. Deuda: Reducir la deuda pública que adquieren los ayuntamientos conforme a la normatividad. En este tema, los indicadores de gestión son el Programa para minimizar el

peso de la deuda pública en los ingresos municipales y el Proyecto autorizado por el Congreso Local para la contratación de financiamiento y obligaciones y el único indicador de desempeño será el nivel de endeudamiento municipal.

- 2.4. Patrimonio: Llevar un adecuado control de los bienes muebles e inmuebles de los municipios, así como llevar un buen control, administración y evaluación de los mismos. Los indicadores de gestión evaluarán la disposición normativa en materia de patrimonio municipal y el inventario de bienes; y el indicador de desempeño será evaluado por la administración de bienes muebles e inmuebles patrimonio del municipio.
- ❖ Módulo 3. Gestión del territorio. El trabajo territorial debe ser permanente y continuo, tanto en las zonas urbanas como rurales, el crecimiento acelerado sin una planeación adecuada, lleva a los habitantes a establecerse en zonas de riesgo, poco seguras y carentes de servicios básicos, por ello el ayuntamiento debe contar con las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Los temas a analizar son:

- 3.1. Planeación urbana: Aprovechar al máximo el suelo en centros de población para ocupar su extensión territorial de manera ordenada y sustentable. Los indicadores de gestión evaluarán la Normatividad para la planeación urbana, tomando en cuenta si cuentan con una zonificación de los centros de población de su territorio, así como con estrategias de conservación, mejoramiento y crecimiento de sus centros de población y si estas acciones se encuentran actualizadas; Plan o Programa de Desarrollo Urbano Municipal y la situación del mismo, es decir si está vigente y cumplió con los procesos de registro en la Gaceta estatal, su actualización en el Registro Público de la Propiedad, con fecha no mayor a cinco años y medio de antigüedad y su dictamen de congruencia emitido por la instancia correspondiente; la Emisión de licencias de construcción y la documentación normativa requerida para su trámite como los procedimientos para la emisión de licencias (especificando responsables y tiempos) y el esquema de verificación del uso inmueble y por último la solicitud y conexión al servicio de agua potable y drenaje; Unidad responsable de la planeación urbana, un factor importantes es que quien esté al frente de esta unidad tenga los conocimientos y capacidad suficiente para llevar a cabo las funciones, así como la experiencia y continua capacitación en temas de planeación. Con estos indicadores, se podrá evaluar el indicador de desempeño que es medir el Índice de Planeación Urbana.
- 3.2. Ordenamiento ecológico: Regular el crecimiento urbano, debe ir de la mano con la protección al medio ambiente, conservación de los recursos naturales y un

aprovechamiento sustentable. Para la evaluación de los indicadores de gestión es necesario que los municipios cuenten con un plan o programa de ordenamiento ecológico, en caso afirmativo, estos se evaluarán por su Reglamento o Lineamientos Municipales de Ordenamiento Ecológico Local; Programa de Ordenamientos Ecológico Local; y las Acciones para la implementación del Ordenamiento Ecológico, lo que llevará a la medición del indicador de desempeño que es Índice de Ordenamiento Ecológico.

- 3.3. Protección civil: Además de la prevención de desastres y ayuda en una contingencia, otra de sus atribuciones es reducir, en zonas de riesgo o no habitables, el número de asentamientos humanos, sobre todo los irregulares. Para ello, los indicadores de gestión que evaluarán su desempeño son su Reglamento de Protección Civil; la Unidad de Protección Civil; Consejo municipal de Protección Civil; si cuentan o no con un Atlas Municipal de Riesgos y un Programa de Protección Civil. Con esta información se podrá calcular la tasa de crecimiento de asentamientos humanos en zonas de riesgo y así poder evaluar el Indicador de desempeño.
- 3.4. Coordinación Urbana: Como se mencionó anteriormente, la planeación urbana tiene que ver con aprovechar el uso del suelo y así mejorar la calidad de vida de la población; promover la integración de zonas metropolitanas entre municipios puede fomentar los mecanismos de colaboración y su participación entre regiones. Ahora bien, para efectos de la evaluación, si un municipio no pertenece a alguna zona metropolitana, basta con señalar la liga donde el Consejo Nacional de Población (CONAPO) lo especifica, con base en el Sistema Urbano Nacional (SUN) y en automático todos los indicadores se marcarán como “no medibles”. Para el caso de los municipios que sí pertenezcan a alguna zona metropolitana, los indicadores de gestión serán el Diagnóstico de la zona metropolitana; Gobernanza metropolitana y el Programa de la zona metropolitana. Este tema no cuenta con indicadores de desempeño.
- ❖ Módulo 4. Servicios Públicos. Entre las obligaciones principales de los ayuntamientos está el dotar de la infraestructura y servicios públicos a la población, garantizando bajos costos, buena eficiencia y excelente calidad.
- 4.1. Marco Normativo: Cumplir a hacer cumplir la normatividad establecida para estos fines. Para ello, los indicadores de gestión especifican que cuenten con la Reglamentación municipal para la prestación de los servicios públicos y la Estructura administrativa para la prestación de los servicios públicos. No hay indicadores de desempeño a evaluar.
- 4.2. Diagnóstico: Conocer la situación actual en la que se encuentran los servicios públicos y poder establecer prioridades en cuanto a proyectos y políticas públicas a

implementar. Los indicadores de gestión evalúan la Situación del agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; Alumbrado público; Situación de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos; Situación de mercados, centrales de abasto y panteones. En este tema tampoco se especifican indicadores de desempeño.

- 4.3. Acciones: Identificar los hechos que los municipios realizarán en cuanto a las acciones previstas y fomentar su implementación. Los indicadores de gestión tomarán en cuenta el Programa operativo anual para la prestación de los servicios públicos y la Cartera de proyectos para mejorar la prestación de los servicios públicos. En este tema tampoco hay indicadores de desempeño.
- 4.4. Evaluación: Garantizar el cumplimiento de la administración municipal en cuanto al suministro de los servicios públicos municipales. Este tema únicamente evaluará los indicadores de desempeño en cuanto a la Tasa de abatimiento de calles sin revestimiento; Tasa de abatimiento de la carencia de servicios de agua potable en las viviendas; Tasa de abatimiento del déficit del servicio de drenaje en viviendas particulares; Tasa de abatimiento del déficit del servicio de alcantarillado en arterias viales; Porcentaje de agua tratada; Cobertura de mobiliario del servicio de limpia en espacios públicos; Cobertura del servicio de recolección de residuos sólidos; Tasa de crecimiento anual del índice de áreas verdes y recreativas per cápita; Cobertura en el servicio de alumbrado público; Cobertura en el servicio de mercados públicos per cápita; y la Cobertura en el servicio de panteones.
- ❖ Módulo 5. Medio Ambiente. Garantizar la buena administración, manejo y tratamiento de los recursos naturales municipales, implementando políticas de preservación, energías renovables y reducción del cambio climático.
  - 5.1. Preservación del ambiente: Pensar de forma sustentable en todas sus formas, con el objetivo de preservar los recursos naturales existentes. Los indicadores de gestión enfocarán su evaluación en que se cuente con una Instancia municipal responsable del medio ambiente; Reglamento para el cuidado del medio ambiente; Plan o programa Municipal de Protección al ambiente. No se establecieron indicadores de desempeño para este tema.
  - 5.2. Cambio climático: Implementar las acciones necesarias para reducir al mínimo el cambio climático. Los indicadores de gestión evaluarán la Instancia municipal en materia de cambio climático; Plan, programa o documento de adaptación y mitigación al cambio climático; Acciones del municipio para disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático; Edificaciones. No se cuentan con indicadores de desempeño.

- 5.3. Servicios públicos sustentables: Pensar en acciones y estrategias que apoyen el uso sostenible y sustentable los servicios públicos para contribuir en su preservación. Los indicadores de gestión son la Eficiencia en servicio de agua potable; Eficiencia en Alumbrado Público; Mejora en el uso de la flota vehicular del municipio. El indicador de desempeño evaluará el abatimiento del costo promedio por luminaria.
- ❖ Módulo 6. Desarrollo Social. Los municipios deben tener la capacidad de garantizar el acceso al desarrollo social y a la igualdad en las condiciones sociales de todos por igual. Este tema únicamente cuenta con indicadores de gestión a evaluar.
  - 6.1. Educación: Fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento, cobertura y prestación de servicios educativos. Los indicadores de gestión son la Instancia municipal responsable de la educación; Diagnóstico de la educación básica; Acciones de apoyo a la educación básica; Coordinación para promover la educación básica en el municipio.
  - 6.2. Salud: Garantizar el acceso a los servicios de salud municipal de calidad. Los indicadores de gestión evaluarán la Instancia municipal responsable de la salud; Diagnóstico en materia de salud; Acciones de fomento y cuidado de la salud; y Coordinación en materia de salud.
  - 6.3. Grupos vulnerables: Mejorar la calidad y condiciones de vida de este sector de la población y fomentar el acceso a las oportunidades de desarrollo de manera equitativa. Para este tema, los indicadores de gestión revisarán la Instancia municipal responsable de dar atención a los grupos vulnerables; Diagnóstico de grupos vulnerables; Acciones para la atención de grupos vulnerables; y Coordinación para la atención de grupos vulnerables.
  - 6.4. Igualdad de Género: Tema importante para la equidad que requiere garantizar las oportunidades de desarrollo y promoción de la igualdad de género. Los indicadores de gestión evaluarán la Instancia municipal responsable de promover la igualdad de género; Diagnóstico de la igualdad de género; Acciones para la promoción de la igualdad de género.
  - 6.5. Juventud: Fomentar políticas y acciones que incluyan y satisfagan las necesidades de los jóvenes en los municipios. Los indicadores de gestión evaluarán la Instancia municipal responsable de juventud; Diagnóstico de juventud; Acciones orientadas a la juventud; Coordinación para el tema de juventud.
  - 6.6. Deporte y Recreación: Incrementar los espacios públicos dedicados a desarrollar actividades físicas y recreativas. Para este tema, los indicadores de gestión a evaluar son la Instancia municipal responsable del deporte y recreación; Diagnóstico de deporte y

recreación; Acciones para promover el deporte y recreación y la Coordinación en materia de deporte y recreación.

- ❖ Módulo 7. Desarrollo Económico. El objetivo de este módulo es identificar el potencial económico de cada municipio, con el fin de impulsar la o las actividades que ahí se desarrollan y lograr el crecimiento económico, acompañado de la generación de empleos y el aumento en la recaudación de recursos.
  - 7.1. Mejora regulatoria: Atraer inversión, además de crear trámites simplificados para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Los indicadores de gestión que se tomarán en cuenta es el Reglamento publicado del Consejo Municipal de Mejora Regulatoria; Consejo Municipal de Mejora Regulatoria; Inventario municipal de trámites y servicios. El indicador de desempeño para este tema, será la Atracción y retención de inversión en el sector comercio y servicios.
  - 7.2. Vocación productiva: Identificar la principal actividad económica del municipio y destinar los recursos necesarios para potenciarla. Los indicadores de gestión serán la Instancia responsable del sector; Diagnóstico del sector; Programa de fomento al sector. El indicador de desempeño es la Atracción y retención de inversión en el sector.
  - 7.3. Fomento económico: Además de la actividad principal del municipio, apoyar otras actividades que fomenten la atracción de capitales al municipio. Este tema únicamente evaluará indicadores de gestión y serán el Reglamento de desarrollo económico; Programa de capacitación y promoción del empleo; Estrategias de atracción de inversiones; y Vinculación para el fomento económico.
- ❖ Módulo 8. Gobierno Abierto. Generar políticas públicas municipales que incluyan la transparencia, acceso a la información y generación de contenido de interés público para alentar la participación ciudadana.
  - Transparencia: Crear procesos y mecanismos que garanticen el fácil acceso a la información pública municipal, de acuerdo a las demandas de la población. Los indicadores de gestión que se evaluarán en este tema es el Reglamento municipal de transparencia y acceso a la información pública; Instancia responsable de transparencia y acceso a la información pública; Programa de transparencia y acceso a la información pública. Los indicadores de desempeño medirán la Eficacia en la atención de solicitudes de acceso a la información; y Cumplimiento de obligaciones de transparencia.
  - Participación ciudadana: Involucrar a los habitantes en la toma de decisiones, es un papel fundamental en los municipios, por lo que debe contar con la capacidad institucional suficiente para llevar a cabo esta tarea. Este tema únicamente cuenta con

indicadores de gestión, que evaluará el Mecanismo para atender las propuestas ciudadanas; y Seguimiento y atención de las propuestas ciudadanas.

- **Ética pública:** Lograr que los servidores públicos, realicen de manera adecuada y eficiente su labor para atender las demandas de la población, basándose en los principios de legalidad, honradez e imparcialidad. Los indicadores de gestión evaluarán el Código de ética de los servidores públicos municipales; y Difusión y capacitación sobre el Código de Ética. No se establecieron indicadores de desempeño para este tema.

#### Etapas de implementación

La Guía Consultiva se compone de tres etapas en su implementación:

a) **Diagnóstico.** Es la primera etapa, como ya se ha visto en los programas anteriores, el municipio debe de evaluar su escenario real en cada uno de los temas e indicadores que le corresponden. Esta actividad la realiza el enlace municipal en coordinación con las dependencias del ayuntamiento.

b) **Revisión.** La segunda etapa está a cargo de las instituciones de educación superior, quienes, con base en la metodología, son las responsables de revisar las evidencias presentadas por los gobiernos, que contenga las atribuciones que especifica la guía y realizar la captura de información la plataforma denominada *Sistema de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal o SiGuía*, donde se mostrarán los resultados del diagnóstico y la verificación.

c) **Reconocimientos.** Se entregan a los gobiernos locales con mejores resultados en su evaluación, así como los que aporten las mejores acciones de buenas prácticas en planes, programas, proyectos, estrategias y políticas públicas, que sirvan para optimizar la toma de decisiones.

### **1.3 Conclusiones**

La Agenda 21, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que han sido propuestas internacionales buscaban promover el desarrollo equitativo y sostenible a nivel global. Las iniciativas promovidas por organismos internacionales si bien congregan a un gran número de países, los acuerdos que se tomen para su cumplimiento no son vinculatorios, en decir, no existe alguna sanción por su incumplimiento desde su instrumentación a nivel nacional y local.

México ha sido un participante recurrente en las iniciativas internacionales de esta naturaleza y que pueden tener más o menos éxito, pero a menos que se agreguen a los planes y programas gubernamentales o incluso a nivel normativo es poco lo que visiblemente se puede alcanzar.



Si bien puede ser criticable que la Agenda 21 no generalizó el cuidado del medio ambiente y los Objetivos de Desarrollo del Milenio no acabaron con la pobreza en México, sí permitieron un diálogo entre el gobierno, la iniciativa privada y la sociedad civil organizada que con base a un lenguaje y objetivos comunes pudieran tener avances concretos en aspectos concretos. Un avance iniciando desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible es que permitió alinear las políticas federales, a partir del Plan Nacional de Desarrollo, con los estatales, y los Planes Municipales de Desarrollo (2019-2021) lo que en sí mismo se puede ver como una agenda pública común en los tres órdenes de gobierno.

El problema con las agendas internacionales que se “nacionalizan” es que es difícil territorializarlos y aplicarlos en lo local, pues la diversidad de actores involucrados hace que la coordinación y atribuciones sean complicadas, no obstante que su enfoque en cualquier acción o intervención se hace desde lo local. Los gobiernos municipales parecen tener pocas atribuciones concretas que les permitan cumplir cabal o parcialmente los objetivos de estos programas internacionales más allá de sus deficiencias estructurales como los son la falta de presupuesto y la falta de profesionalización y experiencia de sus funcionarios y trabajadores.

El Centro Nacional de Estudios Municipales, el Centro Nacional de Desarrollo Municipal y actualmente el INAFED en un ejercicio de autodiagnóstico de la gestión municipal han tratado de alinear los tres programas descritos para mejorar las capacidades de los ayuntamientos de México, de pronto no es claro si los indicadores que han propuesto sus programas están suficientemente alienados a las tres iniciativas internacionales de las que dicen desprenderse, no obstante han sido ejercicios importantes que le permiten a los ayuntamientos identificar las áreas de oportunidad y mejora en sus breves gestiones.

La alternancia trianual en los responsables de operar estos programas a nivel municipal han hecho que en varios casos los cambios no sean incrementales, los tres programas federales descritos han sido de participación opcional para los municipios de México, siendo el Estado de México uno de los estados con mayor participación de manera consistente, ello parece sostener una política continua de asesoramiento y acompañamiento del estado a los ayuntamientos.

Por otro lado, han sido los ayuntamientos que ven en estos programas una especie de competencia entre iguales que motivan a los funcionarios municipales a mejorar anualmente, por lo menos durante su periodo de gestión. Este no ha sido el propósito de los programas, sino más bien un autodiagnóstico y una comparación al interior del propio ayuntamiento.

Si bien el INAFED reconoce la heterogeneidad de los municipios de México, municipios grandes, municipios pequeños; municipios metropolitanos, urbanos y rurales; municipios del centro y municipios del sur y del norte; todos ellos con características y problemáticas diferentes pero a lo

que se les evalúa de la misma manera con los mismos indicadores. Esa ha sido una crítica recurrente dentro de los ayuntamientos, válida si fuera una competencia entre municipios, irrelevante si entiende la naturaleza del programa.

El hecho de que las instancias verificadoras sean instituciones académicas como El Colegio Mexiquense, garantizan imparcialidad y calidad en la labor de verificación además de despolitizar los procesos de evaluación, situación saludable en entornos políticos plurales.

La GDM es producto de la madurez adquirida para evaluar distintos aspectos de la gestión municipal y que ha trascendido los cambios en las políticas federales de apoyo a los municipios, incluso en la actual administración federal, que no se ha caracterizado particularmente por su federalismo.

El proceso de verificación de la Guía consultiva de Desempeño Municipal 2021 y que se dará cuenta en el siguiente capítulo, muestra estos avances incrementales en la evaluación de la gestión municipal de los ayuntamientos mexiquenses.

Sin duda la GCDM ha sido un avance sobre los dos programas anteriores que muestran el aprendizaje del INAFED y de los propios ayuntamientos. Los indicadores se han perfeccionado, los ayuntamiento ven de manera más natural los procesos de autodiagnóstico, la cultura de la evaluación ha permeado en la mayor parte de los municipios y si bien no a los niveles deseables, las áreas de planeación locales han logrado mantener los flujos de información entre áreas e integrar en su planeación las agendas nacionales e internacionales.

## **Capítulo 2. Proceso de verificación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021**

### **2.1 Instancia verificadora**

Como se ha señalado en el capítulo anterior, una etapa integrante de la metodología en la implementación de los tres programas descritos y de gran relevancia, es la verificación de resultados del autodiagnóstico municipal, la cual elaboran las Instituciones de Educación Superior (IES), quienes son designadas por los organismos estatales de desarrollo municipal, con el aval del gobierno federal.

El Colegio Mexiquense, como instancia verificadora ha desempeñado esta labor desde el año 2011 con la “Agenda desde lo Local”, en el 2014 con la “Agenda de Desempeño Municipal” y posteriormente, y de manera ininterrumpida, a partir del 2019 con la “Guía Consultiva de Desempeño Municipal”.

Esta institución tiene como objetivos:

- a) Realizar y promover investigaciones, proyectos y evaluaciones referentes a temas y problemas que se consideren.
- b) Formar y actualizar recursos humanos de alto nivel y especializados, a través de la oferta de programas de posgrado, diplomados y cursos de educación continua.
- c) Difundir los resultados de sus trabajos, así como las propuestas que de éstos llegasen a derivarse, en el ámbito académico y entre el público en general.
- d) Organizar foros de discusión social y académica.
- e) Colaborar académicamente en las áreas de su competencia y en temas de interés mutuo con otras instituciones de educación superior (El Colegio Mexiquense, A.C., 2008)

El propósito de El Colegio Mexiquense es estudiar la naturaleza de las relaciones sociales, sus antecedentes históricos y evolución, las limitaciones que esas relaciones imponen al medio ambiente y su perspectiva para el cambio futuro.

El Colegio Mexiquense se ha constituido gradualmente en un centro de investigación y docencia de excelencia, donde la profundidad de las investigaciones contribuye a desentrañar las relaciones causales del laberinto social y el nivel académico de los posgrados compite con los más elevados del país (El Colegio Mexiquense, A.C., 1996).

Si bien, El Colegio Mexiquense trabaja en distintas áreas de las ciencias sociales que puede ir desde la arqueología e historia, hasta la economía y los estudios de género; ha tenido una fuerte presencia desde su fundación en los estudios municipales y el análisis del territorio a través de sus Seminarios de Estudios Estratégicos del Estado de México y el de Instituciones, Sociedad

Civil y Políticas Públicas, donde se han realizado no solamente investigación básica y docencia sino también investigación aplicada a través de la elaboración de proyectos, planes y programas gubernamentales, el establecimiento de observatorios y laboratorios de políticas públicas y la evaluación de programas del sector público en los tres órdenes de gobierno.

El entorno local y nacional, así como la globalización, obligaron a las instituciones académicas a innovar para ser más competitivas y a proponer soluciones a las problemáticas que cayeran en su ámbito de competencia. Para atender esas exigencias, el Plan Estratégico 2018-2022 de El Colegio Mexiquense, fue trazado en términos de la plataforma de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se establecieron metas por cuatro años, con el propósito de que las actividades sustantivas y adjetivas favorecieran el diseño y ejecución de proyectos de investigación idóneos a los temas y problemas más significativos de la realidad social, política y económica (El Colegio Mexiquense, A.C., 2018). Por lo que la institución se mostró muy interesada en colaborar en el cumplimiento de los ODS.

Actualmente, El Colegio Mexiquense oferta tres programas de posgrado consolidados: la Maestría en Ciencias Sociales con especialidad en Desarrollo Municipal, que cabe hacer mención que es de las pocas instituciones en el país que cuenta con esta especialidad; la Maestría en Historia y un Doctorado en Ciencias Sociales.

En complemento con los programas de posgrado, El Colegio cuenta con un programa de educación continua que apoya particularmente a los municipios y al sector público estatal.

Además de la labor en la investigación y la enseñanza superior en las ciencias sociales, El Colegio Mexiquense tiene como propósito la divulgación académica del conocimiento, así como facilitar el diálogo con la sociedad a través de un intenso programa de conferencias, seminarios, ferias del libro, congresos, simposios, foros, coloquios, conversatorios, programas de radio y T.V. y programas multimedia.

Otro aspecto importante es la colaboración interinstitucional, El Colegio establece convenios de manera constante sobre proyectos de investigación, actividades académicas, coedición, colaboración y apoyo a programas docentes tanto con instituciones estatales, nacionales y extranjeras como con organismos gubernamentales.

La experiencia acumulada a lo largo de los años ha influido en que diversas instancias gubernamentales se han acercado a la institución para realizar actividades de interés mutuo.

## **2.2 Acuerdo para realizar la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM) 2021 para el Estado de México.**

Un ejemplo de investigación aplicada fue la participación de El Colegio Mexiquense en la evaluación del Programa Agenda Desde lo Local, en el año 2011 y en años subsecuentes en la Agenda para el Desarrollo Municipal.

El Colegio Mexiquense ha firmado sistemáticamente convenios interinstitucionales con diversas secretarías del gobierno del Estado de México de las cuales se pueden desprender acciones más concretas.

A partir de la experiencia previa, la Dirección General de Políticas Públicas Municipales invitó a El Colegio, en el 2019, a evaluar a los municipios mexiquenses pues requerían de una verificación que elevara los estándares de las verificaciones anteriores, toda vez que sería un nuevo programa del INAFED. A partir de esa invitación se firmaron los convenios de colaboración respectivos.

Desde la implementación, por primera vez bajo el programa de Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM), en el año 2019, de los 125 municipios del Estado de México, la institución verificó 94, únicamente en dos módulos (el de Organización y el de Hacienda) que en acuerdo con la Dirección General de Políticas Públicas y el INAFED se consideraron básicos para iniciar este nuevo proceso.

Para esta verificación, el trabajo se realizó de manera presencial, esto implicó que el equipo de trabajo acudiera a cada uno de los municipios, previo acuerdo de día y hora, a revisar la documentación original presentada como evidencia por cada uno de los indicadores y su respectiva evaluación y seguimiento con base en la metodología establecida por el INAFED.

Por segunda ocasión, en el año 2020, El Colegio Mexiquense fue seleccionado nuevamente como instancia verificadora con la participación de 90 municipios para evaluar en ese momento los tres módulos establecidos como obligatorios: Organización, Hacienda y Gobierno Abierto; mientras que los cinco restantes fueron opcionales.

Derivado de la pandemia por SARS-CoV-2, presente desde marzo de 2020, los trabajos de verificación asignados se modificaron, de realizar las evaluaciones de manera presencial a la modalidad virtual, aprovechando el uso de tecnologías de información con el fin de que el trabajo no se viera interrumpido y se lograran alcanzar los objetivos planteados. Por ello, El Colegio Mexiquense configuró una plataforma digital accesible donde a los ayuntamientos se les facilitara remitir la información solicitada y al grupo de verificadores el acceso a las evidencias proporcionadas, revisión y comunicación con los enlaces municipales.

Debido al cambio en la forma de trabajo, y para cumplir con las metas de verificación de la GCDM 2020, El Colegio Mexiquense implementó un proceso de capacitación, revisión y asesoría, acatando siempre las indicaciones de las autoridades sanitarias, que, además de garantizar el cumplimiento total de la evaluación del programa, se procuró la salud del equipo de trabajo.

La estrategia implementada por la institución para suplir el trabajo presencial, fue a través de la tecnología, para ello se diseñó y programó una plataforma la cual permitió la comunicación entre los enlaces municipales, los verificadores y la oportunidad de que la Dirección General de Políticas Públicas siguieran, en tiempo real y de manera virtual el desarrollo del proceso de verificación.

En el tercer año de aplicación del programa y del cual se presenta la experiencia laboral en este documento, en el año 2021 se firmó nuevamente un convenio entre la Subsecretaría de Desarrollo Municipal y El Colegio Mexiquense para verificar por primera vez los 8 módulos que se convirtieron en obligatorios para todos los municipios participantes, a saber:

1. Organización.
2. Hacienda.
3. Gestión del Territorio.
4. Servicios Públicos.
5. Medio Ambiente.
6. Desarrollo Social.
7. Desarrollo Económico.
8. Gobierno Abierto.

En 2021, la verificación continuó de forma remota, pero de los 125 municipios del Estado de México, únicamente 57 concluyeron el proceso de verificación derivado de las consecuencias de la pandemia y que era el último año de las administraciones municipales.

Para cumplir con la normatividad interna, en fecha 8 de julio de 2021 se reunió el Comité de Vinculación de la institución, quien es la encargada de aprobar los proyectos con financiamiento externo, verifica que el proyecto sea afín a las líneas de investigación y la pertinencia institucional para desarrollarlo, con las capacidades personales y el presupuesto propuesto.

Se firmó el proyecto de colaboración que implicaba cuatro productos:

- 1. Servicio de asesoría técnica y acompañamiento para el diseño de Diagnósticos Municipales con la metodología de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021,** que consistió en: Establecer las bases de trabajo y acciones necesarias para contar con el equipo profesional de revisores que prestarían la asesoría y acompañamiento en cada

municipio participante y sus áreas involucradas, respecto a la metodología que marca el programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM).

Lo cual consistió en lo siguiente:

- a) Integrar un equipo multidisciplinario conformado por profesionistas con estudios académicos y experiencia en la administración estatal y municipal, así como conocimiento en temáticas contemplado en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal que serían responsables del proceso de asesoría y acompañamiento técnico a los enlaces municipales.
- b) Presentar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal la planeación del proyecto detallando las acciones que se llevarían a cabo en el marco del proyecto.
- c) Acudir a las reuniones de capacitación, actualización y coordinación a las que fueran convocados por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.
- d) Formalizar su participación a través del “Formato de Inscripción de Educación Superior”, el cual debieron registrar en la plataforma del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), a través de la liga: <http://siglo.inafed.gob.mx/siguia/>
- e) Presentar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, una carta compromiso, en formato libre, en la cual se especificara que el equipo de verificadores contaba con el perfil académico idóneo requerido por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
- f) Programar asesorías técnicas regionales a través de plataformas digitales, con el objetivo de que el municipio lograra mejores resultados.
- g) Establecer en coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, la planeación y mecánica de revisión a distancia, así como el calendario de revisiones y el manejo que se daría a los inconvenientes imprevistos.
- h) Establecer en la coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, los municipios, fechas y límite de envío de documentación para revisión.
- i) Poner a disposición de los enlaces municipales, herramientas digitales que facilitarían la comunicación permanente y acercaran las soluciones a las dudas que la GCDM pudieran generar. Lo anterior, previamente acordado con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.
- j) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal en las fechas acordadas entre ambas partes, las evidencias documentales y fotográficas que sustentaran las acciones realizadas que darían cumplimiento al proyecto.
- k) Mantener en todo momento comunicación y coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, de las acciones objeto del presente proyecto.

- l) Aplicar una encuesta de ubicación a los municipios participantes, al inicio y al término del proyecto, que permitieran visualizar la mejora en los conocimientos adquiridos.
- m) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, un análisis o diagnóstico del estatus de los municipios en cuanto al conocimiento de indicadores.

**2. Servicio de revisión de indicadores de gestión municipal** que consistió en:

Revisar contra sustento documental, la acreditación de 96 indicadores de gestión establecidos en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y que correspondían a las obligaciones legales y básicas que los municipios tienen en su quehacer diario, con el objetivo de identificar y mejorar áreas de oportunidad de las unidades administrativas, promover una cultura de la evaluación y medición de resultados y consolidar sus capacidades institucionales.

Lo cual consistió en lo siguiente:

- a) Designar a un coordinador operativo para las actividades a desarrollar.
- b) Mantener comunicación directa con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal para cualquier decisión a implementar.
- c) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Organización.
- d) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Hacienda.
- e) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Territorio.
- f) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Servicios Públicos.
- g) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Medio Ambiente.
- h) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Desarrollo Social.
- i) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Desarrollo Económico.
- j) Realizar el registro de los resultados obtenidos por los municipios en el tema de Gobierno Abierto.
- k) Capturar los resultados de cada municipio en el sistema destinado para ello.
- l) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal el sustento documental de los resultados obtenidos por cada municipio en formato digital e impreso.
- m) Auxiliar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, en los casos en los que se requiriera, sobre la fundamentación de los resultados y decisiones emitidas por El Colegio Mexiquense.



- n) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal los archivos digitales proporcionados por los municipios como evidencias en el proceso de revisión.
- o) Coordinar y acordar con los municipios y la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, los días, lugar y hora en la que se llevaría a cabo la verificación, tratando siempre de que la mayoría de las mismas se llevaran a cabo a distancia.
- p) Cumplir con las fechas de entrega estipuladas por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.
- q) Aplicar a cada municipio al final de la revisión, una encuesta de satisfacción del servicio proporcionado, mismas que se entregarían a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

**3. Servicio de revisión de indicadores de desempeño municipal** que consistió en:

Elaborar el análisis y revisión de las evidencias documentales que los municipios presentaron, mismo que debieron avalar el cumplimiento de los indicadores de desempeño, debiendo integrar en los resultados una propuesta de mejora, con un apartado que identificara sus puntos débiles y áreas de mejora, acorde a las especificaciones que estableció la Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

Lo cual consistió en lo siguiente:

- a) Con base a los resultados obtenidos por cada municipio en los temas de Organización, Hacienda, Territorio, Servicios Públicos, Medio Ambiente, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Gobierno Abierto debieron realizar sugerencias técnicas para mejorar los resultados obtenidos en amarillo y rojo.
- b) Promover en los municipios la participación para proyectos de buenas prácticas municipales donde fueron evaluados y reconocidos los proyectos presentados.
- c) Acordar e informar en coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal las fechas, hora y tipo de verificación, tratando que en su mayoría fueran a distancia.
- d) Documentar cada una de las acciones que se llevaron a cabo con los municipios.
- e) Mantener en todo momento comunicación con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal para las decisiones a tomar o las controversias sugeridas.
- f) Capturar los resultados de cada municipio en el sistema SIGUIA destinado para ello.
- g) Si hubiese una controversia con algún resultado de indicadores, será su deber explicarle al municipio el recurso de inconformidad que deben interponer en la instancia correspondiente.
- h) Entregar a cada municipio, documento debidamente firmado, que avalara los resultados que obtuvieron en cada indicador.

- i) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal en tiempo y forma, los formatos con los resultados en físico y en digital correspondientes a los municipios.
- j) Reportar periódicamente a la Subsecretaría los resultados de las revisiones conforme se fueron ejecutando; guardando en todo momento la debida confidencialidad en dicho proceso.
- k) Atender las dudas que los municipios expresen sobre los resultados obtenidos en el proceso de verificación.
- l) Proporcionar una minuta de verificación de cada uno de los municipios participantes.
- m) Entregar a la Subsecretaría de Desarrollo Municipal por municipio, los archivos de forma digital de los resultados de la presente revisión.

**4. Servicio de análisis del desempeño de los municipios en 8 áreas específicas** que consistió en:

Llevar a cabo un análisis del desarrollo institucional y de las capacidades de los municipios de la entidad, con base en resultados de programa de medición de indicadores municipales.

Con el objetivo de plantear planes de apoyo a los municipios en puntos específicos para impulsarlos en el cumplimiento de sus obligaciones, buscando así un desarrollo integral de los gobiernos municipales con acciones de los gobiernos Federal, Estatal y Municipal que se dirigieran estratégicamente a la solución de los problemas detectados.

Lo cual consistió en lo siguiente:

- a) Elaborar un análisis estatal de los resultados obtenidos por los municipios participantes en la Guía considerando los siguientes aspectos:
  - Análisis estatal de resultados por cada uno de los 8 módulos.
  - Análisis del desempeño municipal considerando el total de indicadores.
  - Análisis comparativo del periodo 2019-2021 para identificar las trayectorias de los municipios participantes.
  - Análisis por segmentos desde un enfoque geográfico.
  - Análisis por segmentos desde un enfoque demográfico.
  - Compendio cartográfico que permitiera identificar el desempeño por módulos a nivel estatal.
  - Conjunto de gráficos que permitieran un análisis específico por temas y módulos.
  - Comunicación permanente con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal para la solución de imprevistos en el desarrollo del proyecto.
- b) Entregar a la Subsecretaría el documento impreso y digital resultado del multicitado análisis.

Los acuerdos con la Subsecretaría de Desarrollo Municipal implicaron el desarrollo de actividades adicionales que nos pide el INAFED como lo es por ejemplo la capacitación y el acompañamiento a los ayuntamientos o el análisis general y regional de los resultados.

### **2.3 Lineamientos operativos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.**

Siendo un programa de carácter federal sujeto a reglas de operación, existe un documento rector que es el cuaderno de trabajo, el cual entrega a los ayuntamientos y a la instancia verificadora para reconocer las etapas y elementos de este programa.

Como se refirió anteriormente, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal fue diseñada por la Secretaría de Gobernación, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los criterios para la adecuada toma de decisiones en los municipios de México.

Los lineamientos operativos de la GCDM son de acceso público, los cuales retomamos de manera textual de la en la sección de “Documentos Guía Consultiva de Desempeño Municipal” en la página web del INAFED, e incluyen los siguientes conceptos:

#### **“Glosario de términos.**

- **Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM).**- Herramienta para la gestión administrativa, diseñada por el INAFED con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los criterios para la adecuada toma de decisiones en los municipios de México, con la participación del gobierno federal, estatal y de instituciones de educación superior.
- **Dictamen de revisión.**- Documento que sustenta la revisión realizada por una institución de educación superior a los municipios participantes en la Guía, y se integra por la una *minuta* y un *reporte de resultados y sugerencias técnicas*, con base en la metodología establecida por el INAFED.
- **Documentos de apoyo.**- Son los formatos, manuales o cualquier otro documento generado por el INAFED para desarrollar procesos específicos en la implementación de la Guía.
- **Gobierno estatal.**- Orden de gobierno que participa en la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal a través de su Organismo Estatal de Desarrollo Municipal (OEDM).
- **Gobierno municipal.**- Orden de gobierno en términos de lo establecido en el artículo 115, que participa voluntariamente en la instrumentación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

- **INAFED.**- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación que tiene por objeto formular, conducir y evaluar las políticas y acciones de la administración pública federal en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal; y que en el marco de sus atribuciones promueve la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
- **Instancia revisora.**- Institución de educación superior que revisa los resultados de los municipios participantes en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
- **Institución de educación superior.**- Organización pública o privada que lleva a cabo una función educativa de tipo superior con base en el artículo 3º de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- **Diagnóstico.**- Etapa del proceso de implementación de la Guía que tiene como propósito el identificar la situación que existe en las áreas estratégicas de la administración municipal.
- **Portafolio de herramientas.**- Información proporcionada a los municipios a través de los mecanismos definidos por el INAFED, a fin de contribuir a la atención de las áreas de oportunidad de los municipios inscritos en la Guía.
- **Organismo estatal de desarrollo municipal.**- Instancia del gobierno estatal encargada de llevar a cabo las tareas de desarrollo municipal en su entidad; realiza funciones de vinculación con el INAFED y de coordinación con los gobiernos municipales y las instituciones de educación superior para implementar la Guía.
- **Secretaría de Gobernación.**- Dependencia del gobierno federal que cuenta con atribuciones para conducir, siempre que no esté conferida esta facultad a otra Secretaría, las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás Poderes de la Unión, con los órganos constitucionales autónomos, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y con las demás autoridades federales y locales.
- **Sistema de Información de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.**- Plataforma informática mediante la que se registra, procesa e integra la información generada como resultado de la operación de la Guía. Los reportes de resultados generados por este sistema (también conocido como SiGuía) constituyen la documentación reconocida por el INAFED para acreditar los resultados municipales.
- **Revisión.**- Etapa de implementación en la cual una institución de educación superior registrada en el SiGuía participa como instancia revisora de los resultados reportados por el municipio a través del dictamen de revisión con base en las disposiciones establecidas por el INAFED.
  - **Funciones de las instancias participantes.**

## 1. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal:

- ❖ 1.1 Coordinar la implementación a nivel nacional de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, que incluye:
  - 1.1.1 Elaborar y aplicar los lineamientos y los documentos de apoyo.
  - 1.1.2 Precisar los objetivos, estructura, las etapas y tipo de indicadores.
  - 1.1.3 Establecer los requisitos para la participación de los municipios.
  - 1.1.4 Definir el perfil de las instituciones de educación superior interesadas en participar.
  - 1.1.5 Emitir el calendario nacional de implementación.
  - 1.1.6 Atender los recursos de revisión de los municipios.
  - 1.1.7 Diseñar y administrar el *Sistema de información de la guía consultiva de desempeño municipal (SiGuía)*.
  - 1.1.8 Impulsar y reconocer las buenas prácticas de los municipios participantes.
  - 1.1.9 Establecer los mecanismos que permitan validar los resultados municipales dictaminados por las instituciones de educación superior.
  - 1.1.10 Emitir conforme a la ponderación de indicadores un reporte anual sobre el avance de los municipios.
  - 1.1.11 Reconocer el trabajo de los servidores públicos federales, estatales, municipales, así como personal docente y estudiantes que participan.
  - 1.1.12 No reconocer la participación de los municipios que hayan obtenido todos los indicadores en rezago e información no disponible.
- 1.2 Promover la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, que incluye:
  - 1.2.1 Diseñar e implementar campañas de difusión de la Guía.
  - 1.2.2 Generar acciones de capacitación presencial o a distancia.
  - 1.2.3 Brindar asistencia de la implementación de la Guía, a las autoridades estatales y municipales, así como a las instituciones de educación superior que participen en ella.
  - 1.2.4 Promover la Guía entre las entidades y dependencias de la administración pública federal, estatal y órganos autónomos.
- 1.3 Interpretar y resolver los asuntos no previstos en los presentes lineamientos, así como:
  - 1.3.1 Determinar y, en su caso, concertar las acciones requeridas para la participación de los municipios ubicados en una entidad federativa que carezca del apoyo del organismo estatal de desarrollo municipal o una institución de educación superior.

- 1.3.2 Tomar las medidas que se consideren apropiadas, cuando los estados, municipios e instituciones de educación superior no cumplan con lo establecido en los presentes Lineamientos.

## **2. Organismo estatal de desarrollo municipal (para el Estado de México, la Dirección General de Políticas Públicas Municipales de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de México):**

- 2.1 Coordinar la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal en los municipios de su entidad, que incluye:
  - 2.1.1 Elaborar un calendario estatal de implementación, apegado al calendario nacional emitido por el INAFED.
  - 2.1.2 Participar, en representación del gobierno de su estado, en las reuniones y actividades convocadas por el INAFED.
  - 2.1.3 Registrar en el SiGuía a un enlace estatal mediante oficio de designación de un interlocutor estatal para términos de la Guía.
  - 2.1.4 Definir si los municipios realizan una o dos revisiones, con base en los criterios siguientes:
    - 2.1.4.1 Solicitud de los municipios para realizar una segunda revisión.
    - 2.1.4.2 Disponibilidad de las instituciones de educación superior.
  - 2.1.5 Designar a la institución de educación superior que revisará a cada municipio conforme a la metodología establecida en la Guía.
  - 2.1.6 Colaborar con el INAFED en la atención de los recursos de revisión de resultados presentados por las autoridades municipales.
  - 2.1.7 Firmar la documentación que integra el dictamen de revisión de resultados municipales.
  - 2.1.8 Recabar los dictámenes de revisión elaborados por las instituciones de educación superior.
  - 2.1.9 Integrar y enviar al INAFED la carpeta estatal con un informe anual de resultados de la operación de la Guía, incluyendo un análisis de la participación estatal e incorporando los dictámenes de revisión.
  - 2.1.10 Colaborar con el INAFED en la aplicación de los mecanismos que en su caso establezca para validar y procesar los resultados de la Guía.
  - 2.1.11 Implementar esquemas de trabajo y mecanismos para garantizar el resguardo de la información generada durante la implementación de la Guía (actas de cabildo, designación de enlaces y dictámenes de revisión).

- 2.2 Promover la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, que incluye:
  - 2.2.1 Promover la implementación de la Guía en los municipios de su estado y coordinar su participación.
  - 2.2.2 Promover la participación de las instituciones de educación superior del estado como instancias revisoras, con base en el perfil establecido por el INAFED.
  - 2.2.3 Capacitar de manera presencial o virtual, en coordinación con el INAFED, a su personal operativo, a los enlaces municipales y al personal académico de las instituciones de educación superior.
  - 2.2.4 Brindar asistencia y orientación a los gobiernos municipales, con el fin de apoyarlos en las etapas de diagnóstico y revisión.
  - 2.2.5 Vincular a los municipios con los programas y acciones de las dependencias y entidades del gobierno del estado.

### **3. Gobierno municipal:**

- 3.1 Formalizar su participación en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, considerando lo siguiente:
  - 3.1.1 Presentar acta de cabildo con un punto de acuerdo que mencione claramente la aprobación para participar en la *Guía Consultiva de Desempeño Municipal*.
  - 3.1.2 Designar por medio de oficio firmado por el Presidente(a) Municipal un *enlace municipal* que cumpla con los requisitos siguientes:
    - 3.1.2.1 Servidor público municipal de estructura.
    - 3.1.2.2 Cuento con nivel directivo.
    - 3.1.2.3 Sea responsable de una de las funciones siguientes: planeación, contraloría, secretario de Ayuntamiento, jefe de gabinete, tesorería, o nivel jerárquico y funciones equivalentes.
  - ❖ 3.1.3 Solicitar formalmente al organismo estatal de desarrollo municipal su inscripción a la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, anexando una copia del acuerdo del Cabildo y notificando la designación del enlace municipal.
  - ❖ 3.1.4 Registrarse en el SiGuía conforme al Manual de inscripción y registro.
  - ❖ 3.1.5 En caso de que haya un cambio de enlace, deberá comunicarlo por escrito al OEDM, además de actualizar su registro en el SiGuía.
- 3.2 Elaborar las actividades de la primera etapa de implementación denominada *Diagnóstico*, bajo los términos siguientes:
  - 3.2.1 Realizar el diagnóstico conforme al *Manual de Diagnóstico* emitido por el INAFED.
  - 3.2.2 Capturar en el SiGuía los resultados de su diagnóstico municipal.

- 3.2.3 Establecer los mecanismos, tiempos y estrategias que considere pertinentes para atender las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico, a fin de mejorar su gestión y el desempeño.
- 3.2.4 Preparar las carpetas con las evidencias que sustenten los resultados reportados en el diagnóstico municipal, a fin de que sean revisadas por las instituciones de educación superior.
- 3.2.5 Gestionar, ante el organismo estatal de desarrollo municipal, la fecha y términos de la primera o segunda revisión.
- 3.3 Facilitar las actividades de la segunda etapa de implementación denominada Revisión, bajo los términos siguientes:
  - 3.3.1 Presentar las evidencias que sustenten los resultados reportados en el diagnóstico y los avances obtenidos a la fecha de la revisión, a fin de que sean revisadas por las instituciones de educación superior.
  - 3.3.2 Firmar la documentación que integra el dictamen de revisión: minuta, reporte de resultados y sugerencias técnicas.
  - 3.3.3 Atender los protocolos de trabajo establecidos por el INAFED, para revisar, validar y procesar los resultados municipales dictaminados por las instituciones de educación superior.
  - 3.3.4 Presentar ante el INAFED un *Recurso de revisión*, cuando considere que la labor de la instancia revisora no se apegó a la metodología establecida en la Guía.
- ❖ 3.4 Proponer al INAFED mejoras y actualizaciones a la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
- ❖ 3.5 Entregar los resultados obtenidos y documentos de evidencia presentados en la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal a las autoridades siguientes, durante el proceso de *entrega – recepción*.

#### **4. Institución de Educación Superior (El Colegio Mexiquense):**

- 4.1 Formalizar su intención de participar como instancias revisoras en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, considerando lo siguiente:
  - 4.1.1 Presentar oficio firmado por la autoridad máxima de la institución, en donde se señale claramente su intención en participar en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, nombrando a un enlace institucional.
  - 4.1.2 Llenar el formato “Anexo 1 Perfil de la IES” correctamente.



- 4.1.3 Solicitar formalmente al organismo estatal de desarrollo municipal que se le considere como instancia revisora de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, anexando una copia del “Anexo 1 Perfil de la IES”.
- 4.1.4 Registrarse en el SiGuía conforme al Manual de inscripción y registro.
- 4.1.5 En caso de que haya un cambio de enlace, deberá comunicarlo por escrito al OEDM, además de actualizar su registro en el SiGuía.
- ❖ 4.2 Realizar las actividades de la segunda etapa de implementación denominada Revisión, bajo los términos siguientes:
  - 4.2.1 Designar al personal académico que revisará los resultados de los municipios participantes en la Guía, con base en lo establecido en el Manual de Revisión emitido por el INAFED.
  - 4.2.2 Brindar facilidades a su personal académico para capacitarse en materia de la Guía y desempeñar las labores requeridas para la revisión de los resultados obtenidos por los municipios.
  - 4.2.3 Colaborar, en coordinación con el organismo estatal de desarrollo municipal, en la elaboración del calendario estatal de la Guía.
  - 4.2.4 Revisar los resultados del diagnóstico y los avances del municipio a la fecha de la revisión, con base en lo establecido en el Manual de Revisión emitido por el INAFED.
  - 4.2.5 Emitir una valoración con sugerencias técnicas respecto a los indicadores de gestión y desempeño revisados.
  - 4.2.6 Elaborar y firmar la documentación que integra el dictamen de revisión: *minuta y reporte de resultados y sugerencias técnicas*.
  - 4.2.7 Reportar en la minuta que forma parte del dictamen si hubo algún recurso de revisión que en su caso decida presentar el municipio ante el INAFED, y colaborar con el INAFED para su atención.
  - 4.2.8 Capturar en el SiGuía el resultado de cada revisión municipal.
  - 4.2.9 Imprimir el reporte de resultados y sugerencias técnicas después de su captura en el SiGuía. El INAFED solo reconocerá como válidos los reportes generados en el SiGuía.
  - 4.2.10 Enviar al organismo estatal de desarrollo municipal los documentos que integran el dictamen de revisión, para su integración y remisión al INAFED.
  - 4.2.11 Colaborar con el INAFED en la aplicación de los mecanismos de trabajo establecidos para validar y procesar los resultados.

- ❖ 4.3 Proponer al INAFED mejoras y actualizaciones a la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

#### Transitorios

- Los municipios con inscripción vigente en ejercicios similares que coordinó el INAFED, serán vigentes para la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
  - El “Reporte Municipal Ponderado” se generará a partir de 2021.
  - La implementación de los ocho módulos será obligatoria a partir de 2021” (INAFED: 2021c).
- Una vez descritos los conceptos de referencia, así como las tareas específicas de los actores participantes en el programa, podremos describir a detalle las actividades de la participación en la GCDM 2021.

## 2.4 Conformación del equipo de trabajo 2021

Uno de los primeros pasos que desarrolla la instancia verificadora es la integración del equipo de trabajo. El Colegio formó un equipo multidisciplinario de 21 personas, entre coordinadores, asistentes y verificadores con perfiles diversos en planeación territorial, geografía, derecho, políticas públicas, ciencias ambientales, ciencias del agua, administración pública y economía, afines a cada uno de los ocho módulos y con experiencia en gestión municipal.

Este equipo de verificadores fue capacitado por el lapso de dos semanas en el uso de metodologías de trabajo colaborativo, por medio de plataformas digitales. Para la evaluación y revisión de evidencias se asignó a cada módulo de dos a tres verificadores, que su trabajo fue analizar la información entregada por los municipios. El proceso de verificación fue supervisado por cuatro verificadores líderes, que se encargaron de coordinar dos o tres módulos y facilitaron la comunicación con los enlaces municipales.

Todo este equipo de trabajo estuvo bajo una coordinación general y supervisados por un coordinador operativo y una coordinadora de capacitación y análisis que se encargaron de apoyar la comunicación entre los verificadores líderes y los enlaces municipales (ver Figura 2.1).

### **Coordinador General**

El Coordinador General es el responsable de coordinar todas las actividades del proyecto; organiza, define y designa el presupuesto establecido para el proyecto; atiende la parte administrativa y de gestión; es el representante de la instancia verificadora frente al gobierno estatal y es el enlace con el coordinador operativo y la coordinadora de capacitación y análisis del proyecto; así como el encargado de la revisión y entrega final de los productos comprometidos en el convenio establecido.

**Coordinador Operativo:**

El Coordinador Operativo es el responsable de integrar y organizar el equipo de trabajo, definiendo las actividades de cada miembro, el calendario de trabajo con base en las entregas establecidas, acordar las reuniones de trabajo con el gobierno estatal y es el representante e interlocutor frente a los ayuntamientos.

**Coordinador de Capacitación y Análisis:**

El Coordinador de capacitación y análisis apoya en la organización de las actividades de los equipos de trabajo, el calendario de trabajo, revisa los informes y reportes elaborados por los verificadores líderes.

**Verificadores Líderes:**

Este equipo de encarga de coordinar y revisar el trabajo que realizan los verificadores de cada uno de los módulos de la GCDM, responde las dudas de los enlaces municipales y elaborar los reportes finales.

**Verificadores:**

Son los responsables de revisar, con base en la metodología del INAFED, que la documentación proporcionada por los ayuntamientos esté completa y sea la correcta para evaluar los indicadores, retroalimentar a los municipios en caso de alguna falta de documentación o dudas, capturar la información en la plataforma de SiGuía en INAFED e informar a los enlaces municipales el resultado de sus evaluaciones.

**Asistente Jurídico:**

Es la persona responsable de realizar el seguimiento al convenio: realizar la propuesta, revisar la contrapuesta, recabar las firmas correspondientes y asegurar que cada parte tenga en su poder un convenio con firmas originales para su resguardo; así como de revisar que la entrega final del proyecto sea con base en lo estipulado en el convenio.

**Figura 2.1 Conformación del equipo de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Proceso de Verificación

Como se indicó, la verificación inició con la conformación del equipo de trabajo, se analizaron sus capacidades y aptitudes para las tareas a realizar; una vez integrado el equipo y conociendo las actividades a detalle que realizarían, se elaboró y acordó, con la Dirección General de Políticas Públicas Municipales de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal y el INAFED, el calendario de capacitación por cada uno de los módulos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal. La siguiente fase consistió en las reuniones internas con todo el equipo de trabajo, los coordinadores explicaron a detalle la forma de trabajo y se entregaron las contraseñas que utilizaron para acceder a la plataforma designada por El Colegio Mexiquense, que fue Microsoft Teams, se dio una capacitación de su uso y los apartados de interacción con los ayuntamientos; de la misma manera, se entregó la contraseña para ingresar a la plataforma del Sistema de Información de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (SiGuía) de INAFED, lugar destinado para realizar la captura de resultados y conocer el estatutos de cada uno de los indicadores.

En la misma reunión de introducción se realizó un balance de evaluación de los programas anteriores y se presentó el programa 2021, se informó de los cambios en los indicadores y sus características, los conceptos básicos (principalmente para los nuevos integrantes), los documentos que serían válidos para la evaluación, la forma de trabajo y se dio a conocer el calendario final de evaluaciones por municipio, las fechas y horarios de entrega de los reportes. Unos días antes del inicio, de manera formal el trabajo de evaluación, los verificadores líderes entraron en comunicación con cada uno de los verificadores para aclarar dudas y realizar pruebas en la plataforma de trabajo con el fin de que se fueran familiarizando con el ambiente de trabajo y la plataforma.

El calendario de trabajo estuvo diseñado para que los verificadores revisaran la información de dos módulos semanales por municipio. Los enlaces municipales entregaban la información, a través de la plataforma y los verificadores se encargaron de validar que dicha información correspondiera con los resultados del autodiagnóstico establecidos en la SiGuia.

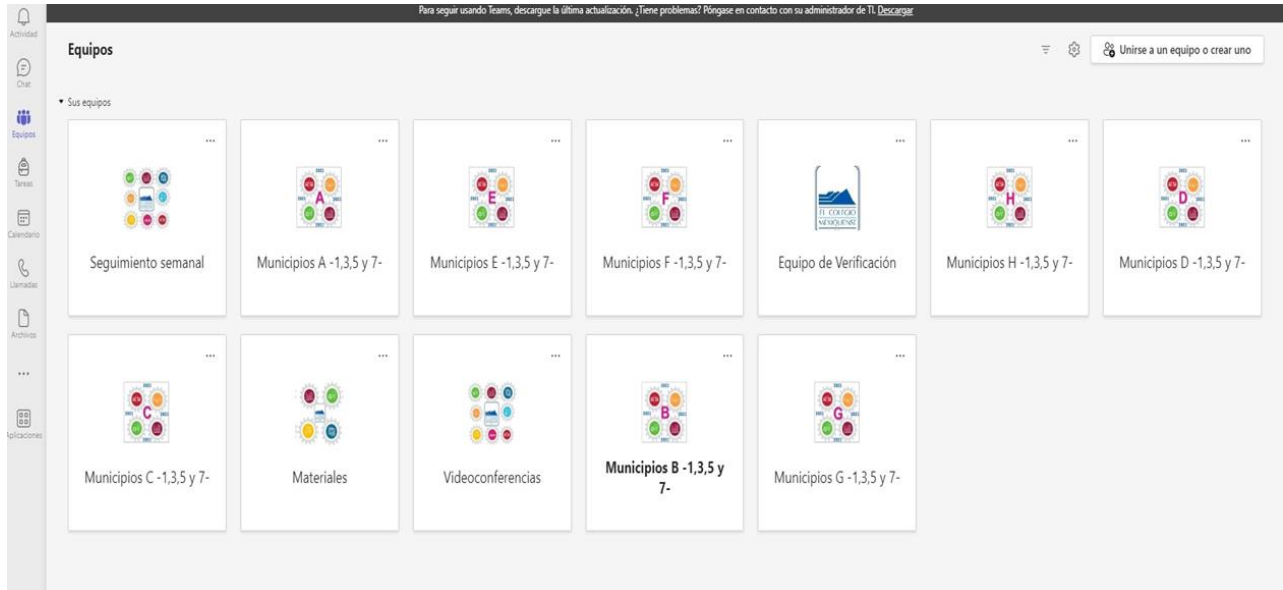
La plataforma de trabajo que se seleccionó para llevar a cabo todo el proceso de revisión de la GCDM, permitió que el proceso de comunicación entre los actores involucrados, tanto de los verificadores como de los enlaces municipales fuera por dos vías, una vía de comunicación asincrónica, como el correo electrónico de la misma plataforma y la comunicación instantánea, a través de diversos chats que se crearon; esto con el fin de aclarar dudas en el momento y enviar información complementaria para concluir la verificación de manera eficiente y rápida. Por último se aprovecharon las videoconferencias para aquellos municipios que solicitaron una reunión final, para el intercambio de opiniones y puntos de mejora para cada indicador y con ello poder concluir su proceso de verificación. Con esta forma de trabajo y las herramientas todo el proceso concluyó en cuatro semanas.

Todo el trabajo virtual se desarrolló a través de la plataforma Microsoft Teams, donde a cada ayuntamiento se le proporcionó una licencia Office 365, con acceso a los programas de Word, Excel y Power Point, una cuenta de correo electrónico, así como el uso del almacenamiento en línea, con los cuales podían procesar las evidencias documentales que podían subir a través del servicio One Drive de la misma plataforma de Teams y lograr el intercambio de información sin contratiempos.

La plataforma de Microsoft Teams fue diseñada con base en las necesidades de la verificación con los apartados específicos para que el intercambio de información y comunicación entre los enlaces municipales y la instancia verificadora fuera lo más accesible, clara e inmediata posible. En el apartado de "Equipos" se crearían las carpetas, por municipio, que correspondía evaluar por semana, denominándose: Equipo A, Equipo B, etc. (ver Figura 2.2), con base en la fecha

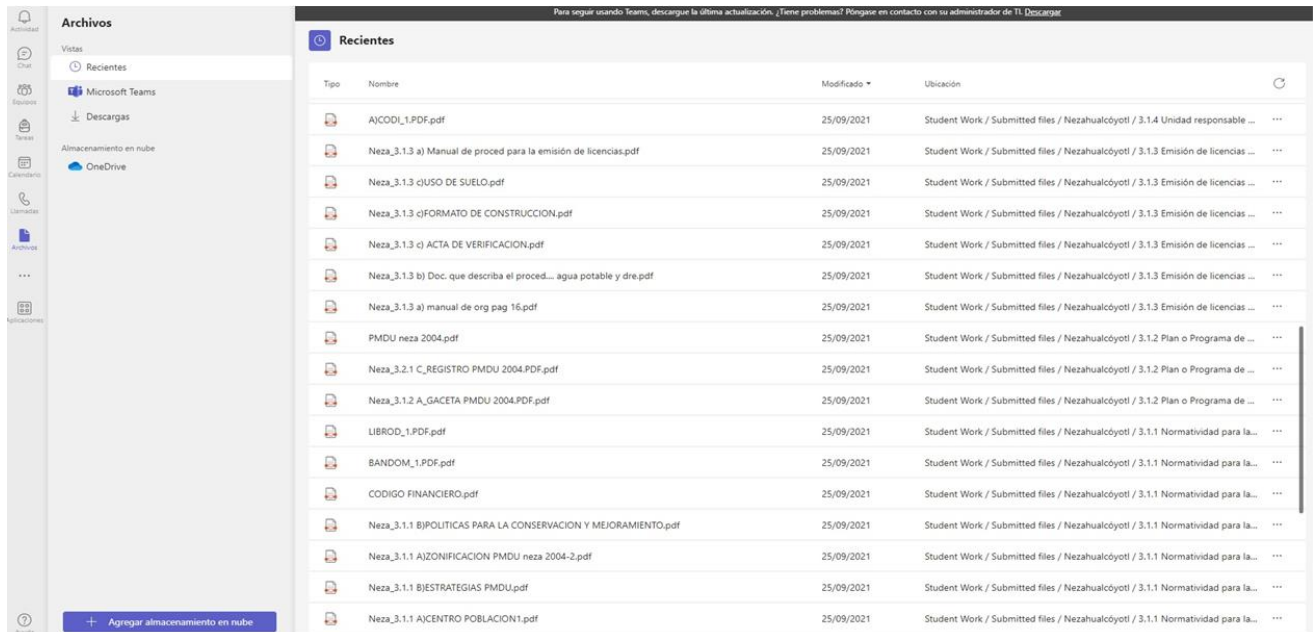
asignada; dentro de estas carpetas y en el apartado de “Tareas” se especificaba, por indicador, a cada uno de los ayuntamientos el lugar donde deberían subir su información, la cual podía ser de un tamaño máximo de 50 MB y con un máximo de diez documentos por indicador (ver Figura 2.3).

**Figura 2.2**



Fuente: Elaboración propia.

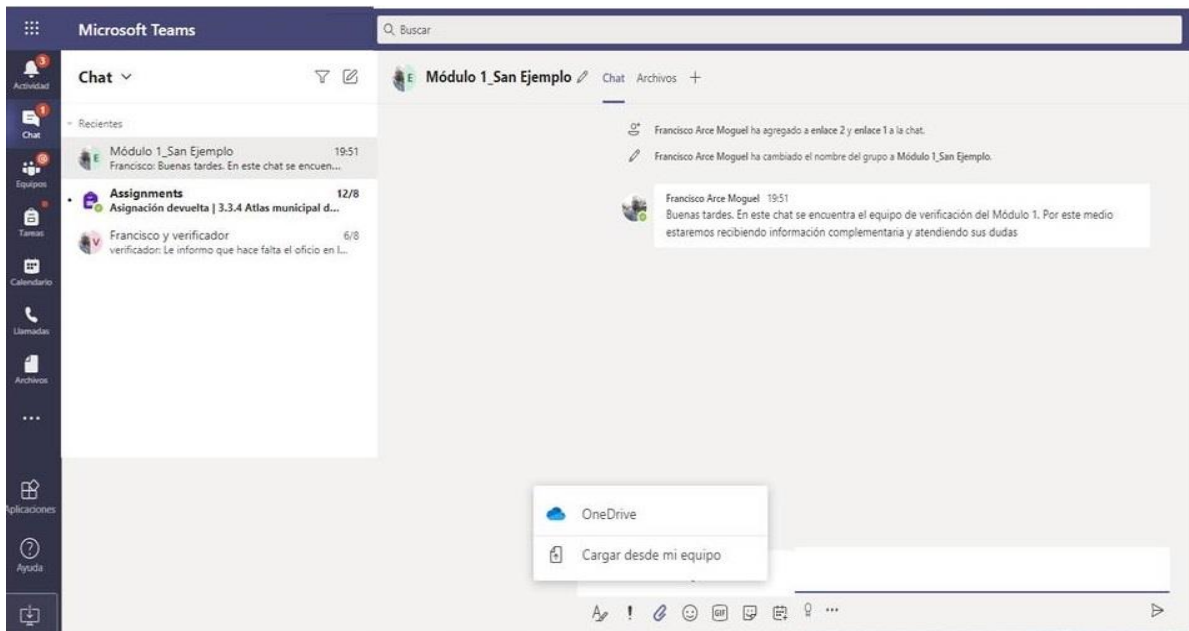
Figura 2.3



Fuente: Elaboración propia.

El sistema de mensajería “Chat” fue el espacio a través del cual los verificadores y los enlaces municipales se comunicaban de una manera eficiente y rápida al momento de la revisión de evidencias proporcionadas, ya que al momento se podía resolver las dudas, o bien enviar documentación faltante, complementaría o sustituirla (ver Figura 2.4).

Figura 2.4

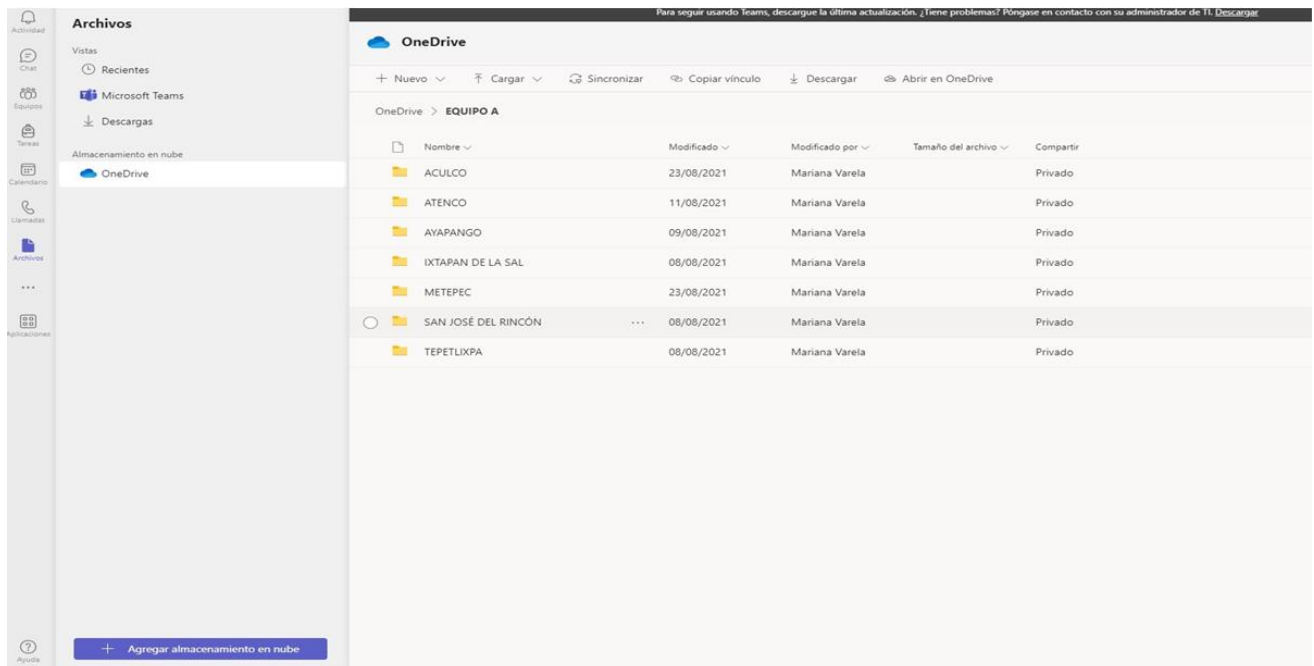


Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la verificación por municipio y ya que se contaban con los documentos finales para su validación se subieron a la nube de “One Drive” con la finalidad de respaldar las evidencias enviadas para su revisión (ver Figura 2.5).

A pesar de contar con un calendario y horario para la entrega de la información, estaba permitido subir las evidencias de todos los módulos desde el inicio de la verificación, o fuera de su fecha de revisión, siempre y cuando se realizara antes de su turno.

**Figura 2.5**



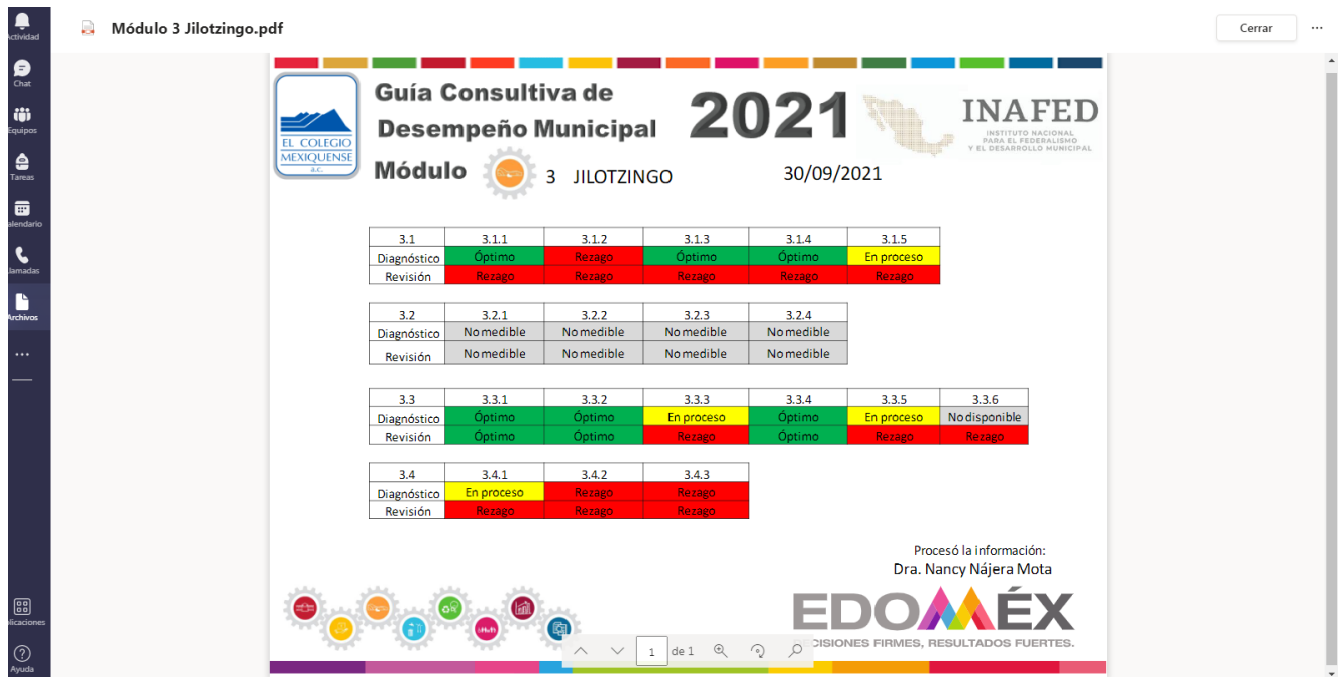
Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el apartado de “Archivos”, los verificadores líderes subían los resultados finales de las evaluaciones, con el objetivo de que cada uno de los enlaces municipales tuviera acceso a ellos para su revisión y de no existir duda, comentario o desacuerdo, se entregaban los reportes de resultados y se firmaría la minuta respectiva y así finalizar el proceso (ver Figura 2.6).

Es importante aclarar que los ayuntamientos que no alimentaban la plataforma con la información correspondiente, o ésta no contara con el soporte documental señalado en la guía, no se les revisaría en fecha posterior, por lo que su evaluación se marcaría en color rojo, por no acreditar correctamente la evidencia.



Figura 2.6



Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los municipios para la verificación se realizó en dos bloques, cada uno de cuatro semanas. El primer bloque inició el 2 de agosto de 2021 donde participaron 30 municipios y el segundo el 30 de agosto de 2021, con los restantes 30 municipios participantes.

Para lograr las metas establecidas por la GCDM, en cuanto a tiempo y resultados, el proceso de verificación se estructuró en cuatro etapas (ver figura 2.7):

- Información: A través de la plataforma y en el sitio asignado para cada municipio que participaría en la verificación, los enlaces municipales subirán las evidencias correspondientes de cada uno de los 132 indicadores a evaluar.
- Revisión: Con base en el calendario establecido, el equipo de verificadores analiza la información proporcionada con base en los criterios establecidos por el INAFED, con el objetivo de realizar la evaluación correspondiente.
- Retroalimentación: Una vez que estudian las evidencias, con base en la metodología y se realiza la validación correspondiente se comunica a los enlaces municipales si es necesario subsanar, actualizar y/ modificar alguna documentación presentada.
- Conclusión: Al terminar la captura de información en la plataforma SiGuía de INAFED se entregan los resultados a cada uno de los enlaces municipales, incorporando sugerencias para un mejor desempeño municipal y la minuta con el proceso de verificación correspondiente.

Figura 2.7 Proceso de verificación



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se finaliza la captura de información en la plataforma, se comunica a los gobiernos locales sus resultados, se generan la minuta de revisión final con las hojas de resultados. Esta minuta es firmada por la instancia verificadora, el enlace municipal y el enlace estatal (ver Figura 2.8).

Las minutas, sugerencias técnicas y reporte de resultados se envían cada enlace municipal, en digital, para recabar las firmas correspondientes para que el INAFED elabore las constancias de participación para cada municipio, con lo cual concluye el proceso de verificación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

El resultado de los indicadores junto con las sugerencias técnicas (ver Figura 2.9 y 2.10) sirve de insumo a los ayuntamientos para subsanar los indicadores amarillo y rojo en la siguiente edición de la guía.

Figura 2.8 Minuta de revisión



Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021

**GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2021  
MINUTA DE REVISIÓN**

Datos generales			
Municipio:	Nombre del municipio	Estado:	México
Fecha Inicial:		Lugar:	Plataforma Ms Teams
Fecha Final:			

Asistentes
<p><b>Enlace Municipal:</b></p> <p><b>Enlace Estatal:</b> Dirección General de Políticas Públicas Municipales de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de México.</p> <p><b>Verificadores:</b> Módulo 1. Organización; Módulo 2. Hacienda; Módulo 3. Gestión del Territorio; Módulo 4. Servicios Públicos; Módulo 5. Medio Ambiente; Módulo 6. Desarrollo Social; Módulo 7. Desarrollo Económico; Módulo 8. Gobierno Abierto.</p> <p><b>Verificadores líderes:</b></p> <p><b>Coordinadores:</b></p>

**Desarrollo**

La verificación se realizó en la modalidad remota mediante la plataforma digital Ms Teams, realizando la revisión de las evidencias documentales de manera electrónica, además se estableció un mecanismo de retroalimentación en tiempo real entre el equipo de verificación y el enlace municipal para solventar dudas y realizar aclaraciones.

Fuente: El Colegio Mexiquense (2021). Documento interno del grupo de verificación. Se han omitido nombres y funciones.



Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021

El proceso de verificación se realizó de acuerdo con el siguiente calendario:

Módulo	Inició	Concluyó
3. Gestión del Territorio	10/08/2020	13/08/2020
4. Servicios Públicos	12/08/2020	17/08/2020
5. Medio Ambiente	17/08/2020	20/08/2020
6. Desarrollo Social	19/08/2020	24/08/2020
7. Desarrollo Económico	24/08/2020	27/08/2020
8. Gobierno Abierto	26/08/2020	31/08/2020
1. Organización	31/08/2020	03/09/2020
2. Hacienda	02/09/2020	04/09/2020

Las actividades de esta verificación concluyeron satisfactoriamente el 27 de septiembre de 2021.

Entidad Verificadora:  
El Colegio Mexiquense, A.C.

Enlace Municipal

Enlace Estatal

---



---

La minuta forma parte de la revisión de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal. El INAFED únicamente aceptará como válida si se encuentra debidamente llenada y firmada, y que mencione claramente la Institución de Educación Superior la llevó a cabo.

Esta minuta puede ser objeto de solicitudes de información, de acuerdo con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Fuente: El Colegio Mexiquense (2021). Documento interno del grupo de verificación. Se han omitido nombres y funciones.

**Figura 2.9 Sugerencias Técnicas**

**SUGERENCIAS TÉCNICAS. MÓDULO 3. GESTIÓN DEL TERRITORIO.**

Núm.	Tipo de indicador	Indicador	Proceso	Rezago
<b>3.1</b>	<b>PLANEACIÓN URBANA</b>			
3.1.1	GESTIÓN	Normatividad para la Planeación Urbana	Se sugiere identificar las tres secciones que se deben presentar en el apartado estas pueden venir en un mismo documento y se debe cuidar la temporalidad.	Se sugiere tener El Plan de Desarrollo Urbano Actualizado así como su cartografía municipal identificada.
3.1.2	GESTIÓN	Plan o Programa de Desarrollo Urbano Municipal (PDU).	Se sugiere concluir con todos los trámites que requiere el Plan de Desarrollo Urbano Municipal ante las instancias correspondientes.	Se sugiere tener actualizado el Plan de Desarrollo Urbano Municipal y concluir su registro ante las instancias correspondientes.
3.1.3	GESTIÓN	Emisión de Licencias de Construcción	Se sugiere definir el procedimiento, los formatos y la documentación que debe aportar un usuario que solicita una licencia de construcción y conexión de agua potable, estableciendo mecanismos de coordinación entre la Dirección de desarrollo urbano y el organismo municipal del agua	Se sugiere definir el procedimiento, los formatos y la documentación que debe aportar un usuario que solicita una licencia de construcción y conexión de agua potable, estableciendo mecanismos de coordinación entre la Dirección de desarrollo urbano y el organismo municipal del agua.
3.1.4	GESTIÓN	Unidad Responsable de la Planeación Urbana	Se sugiere revisar la normatividad municipal referente a la planeación urbana y procurar que el titular del área cuente con experiencia laboral en el área y un perfil profesional adecuado a sus funciones. Además se recomienda que participe en cursos de actualización.	Se sugiere revisar la normatividad municipal referente a la planeación urbana y procurar que el titular del área cuente con experiencia laboral en el área y un perfil profesional adecuado a sus funciones. Además se recomienda que participe en cursos de actualización.
3.1.5	DESEMPEÑO	Índice de Planeación Urbana	Fortalecer el área de Planeación Urbana con normatividad, capacitación e identificación del territorio municipal.	Fortalecer el área de Planeación Urbana con normatividad, capacitación e identificación del territorio municipal.

Fuente: El Colegio Mexiquense (2021). Documento interno del grupo de verificación. Se han omitido nombres y funciones.

**Figura 2.10 Sugerencias Técnicas**

**SUGERENCIAS TÉCNICAS. MÓDULO 7. Desarrollo Económico.**

Núm.	Tipo de indicador	Indicador	Proceso	Rezago
7.3.1	Gestión	Reglamento de Desarrollo económico	Se sugiere el diseño de un Reglamento de Desarrollo económico, que considere la promoción de la inversión productiva, la generación de información estadística y la coordinación interinstitucional con otros entes de gobierno para promover el desarrollo económico en el municipio	Se sugiere el diseño de un Reglamento de Desarrollo económico, que considere la promoción de la inversión productiva, la generación de información estadística y la coordinación interinstitucional con otros entes de gobierno para promover el desarrollo económico en el municipio

Fuente: El Colegio Mexiquense (2021). Documento interno del grupo de verificación. Se han omitido nombres y funciones.

**2.6 Participación en el proyecto**

La participación se realizó en dos partes del proyecto: la primera como asistente de la Coordinación General del proyecto, la cual se llevó a cabo durante todo el proyecto; y la segunda como verificadora de los módulos: Módulo 3. Gestión del Territorio, evaluando en particular el Tema 3.1 Planeación Urbana que se conforma de los indicadores 3.1.1 Normatividad para la planeación urbana, 3.1.2 Plan o Programa de Desarrollo Urbano Municipal (PDU), 3.1.3 Emisión de licencias de construcción, 3.1.4 Unidad responsable de la planeación urbana y 3.1.5 Índice de Planeación Urbana de 30 de los 57 municipios del Estado de México participantes en el programa 2021 y el Módulo 7: Desarrollo Económico, evaluando el Tema 7.3 Fomento Económico, que se integra por los indicadores 7.3.1 Reglamento de desarrollo económico, 7.3.2 Programa para la capacitación y promoción del empleo, 7.3.3 Estrategia de atracción de inversiones y 7.3.4 Vinculación para el fomento económico, en los 57 municipios participantes.

En el módulo 3, se evaluaron 30 de los 57 municipios registrados y en el módulo 7 los 57.

Las actividades realizadas como asistente de la coordinación general del proyecto consistieron en ser la responsable administrativa, cuyas tareas incluyeron la conformación y seguimiento del equipo de trabajo (ver Figura 2.11), tales como:

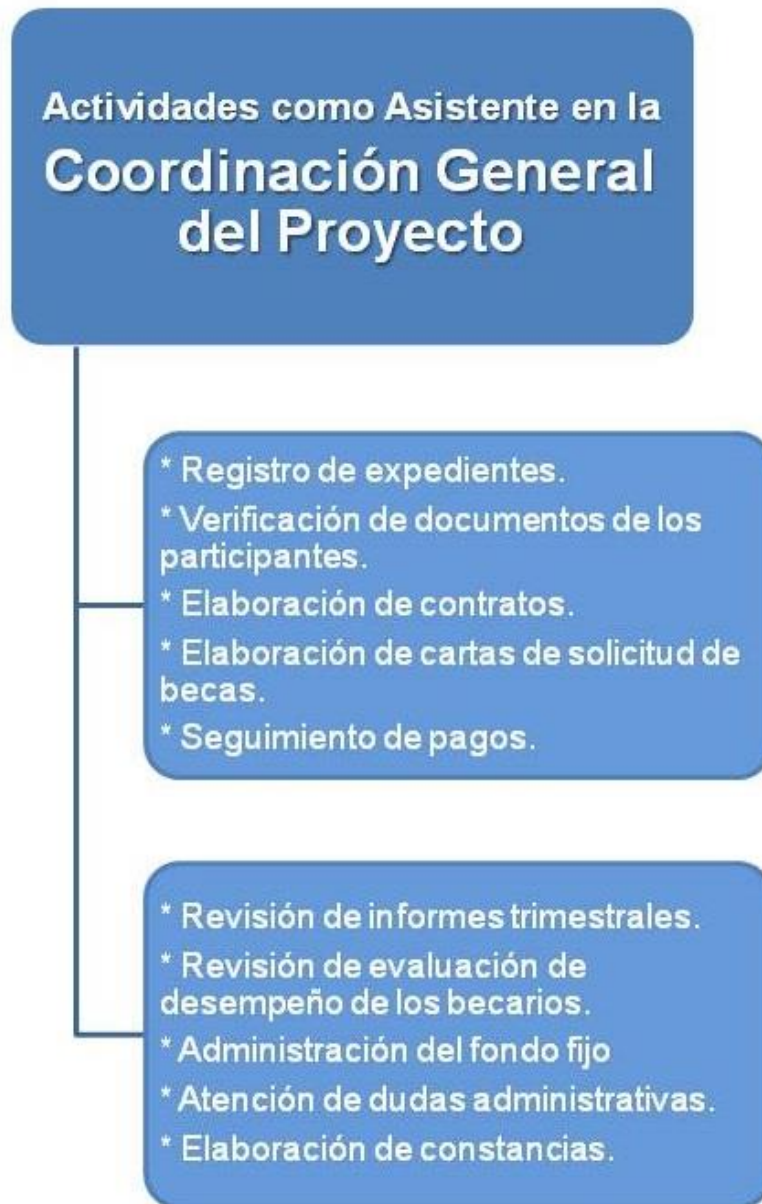
- Registro de expedientes: se generó un expediente para cada uno de los verificadores, el cual debe ser registrado para su resguardo, ya que contiene documentos personales como acta de nacimiento, credencial del INE, comprobante de domicilio, CURP, RFC y

datos bancarios para su pago, esta información es capturada en una base de datos para uso de control interno y sujeto a lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales en posesión de particulares.

- Verificación de documentación: una vez que los asistentes entregan la documentación se revisó que fueran legibles, estuvieran completos y coincidiera la información entre ellos.
- Elaboración de contratos para el personal que fue contratado bajo la modalidad de servicios profesionales.
- Elaboración de cartas de solicitud de becas: se emitió una carta de solicitud de autorización de beca por cada uno de los verificadores, misma que se renueva cada tres meses, mientras participen de manera activa en el proyecto, la cual revisó el Coordinador General del Proyecto y se encargó de recabar la firma correspondiente del Presidente de la institución para que la asistente del coordinador turne una copia a las áreas respectivas para resguardo (Secretaría General), pago (Coordinación de Administración y Finanzas), conocimiento (Coordinación de Investigación) y registro del proyecto (Unidad de Planeación y Evaluación).
- Seguimiento de pagos: este proceso se realizó desde el inicio del proyecto conforme a los montos establecidos en el presupuesto del proyecto y se llevó a cabo en conjunto con la Coordinación de Administración y Finanzas.
- Revisión de informes trimestrales: una parte integrante de los expedientes de los becarios es el reporte de los informes trimestrales de actividades, los cuales deben ser dirigidos a nombre del Dr. José Antonio Álvarez Lobato, Secretario General y Coordinador General del Proyecto, con el Visto Bueno del Coordinador Operativo, en el cual deben reportar a detalle las actividades realizadas por cada trimestre y uno más al finalizar su participación en el proyecto.
- Revisión de evaluaciones de desempeño del becario: para validar el trabajo realizado durante el proyecto y con ello determinar su continuidad o no, tanto el Coordinador General del Proyecto, como el Coordinador Operativo, deben calificar las actividades, aptitudes y desempeño de cada uno de los becarios, a través de los formatos diseñados por la Secretaría General y la sustentante es quien debe revisar que sean completados de manera correcta.
- Responsable del fondo fijo del proyecto: con el fin de agilizar la compra de insumos durante el desarrollo del proyecto y rembolsar el gasto, de manera inmediata, a quien lo realizó, se designó un fondo fijo el cual fue empleado para papelería, pago de viáticos, consumibles informáticos y fue administrado por la sustentante.

- Atención a dudas administrativas: estar al pendiente sobre dudas y/o comentarios que surjan sobre trámites administrativos institucionales.
- Elaboración de constancias: en caso de que algún participante del proyecto así lo requiera, se realizan la constancia de participación en el proyecto correspondiente.

**Figura 2.11. Actividades como asistente de la coordinación general del proyecto**



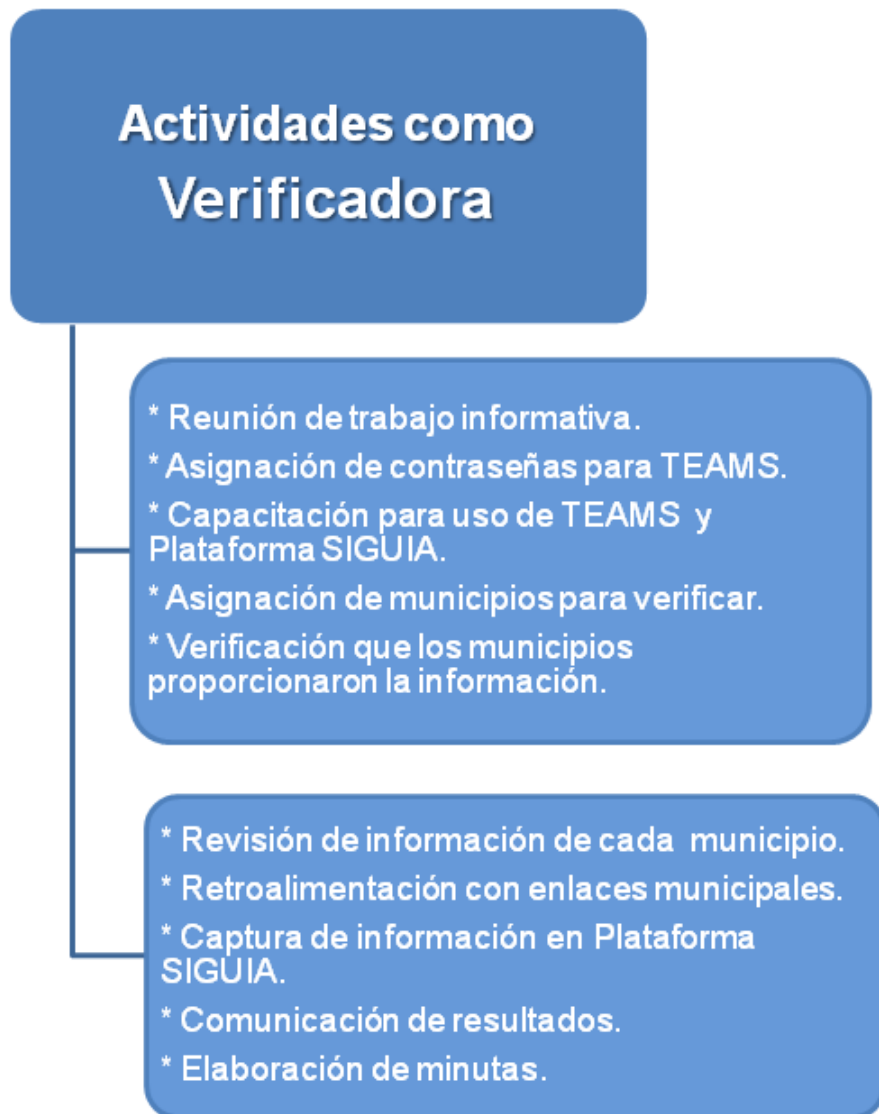
Fuente: Elaboración propia.



El proceso de verificación 2021 comenzó en el mes de agosto. Debido a las condiciones de pandemia por el COVID-19, todo el trabajo se realizó de manera virtual, a través de la plataforma Microsoft Teams y Microsoft 360, como se mencionó anteriormente, concluyendo en septiembre de 2021.

Por otro lado, se realizó la verificación de evidencias (ver Figura 2.11) , en 30 municipios de los 57 municipios del Estado de México que participaron en el año 2021 (ver Tabla 2.1 y mapa 2.1), en el Módulo 3: Gestión del Territorio, compuesto por 18 indicadores (15 de gestión y 3 de desempeño), específicamente en el Tema: 3.1 Planeación Urbana.

**Figura 2.11 Actividades como Verificadora**



Fuente: Elaboración propia.

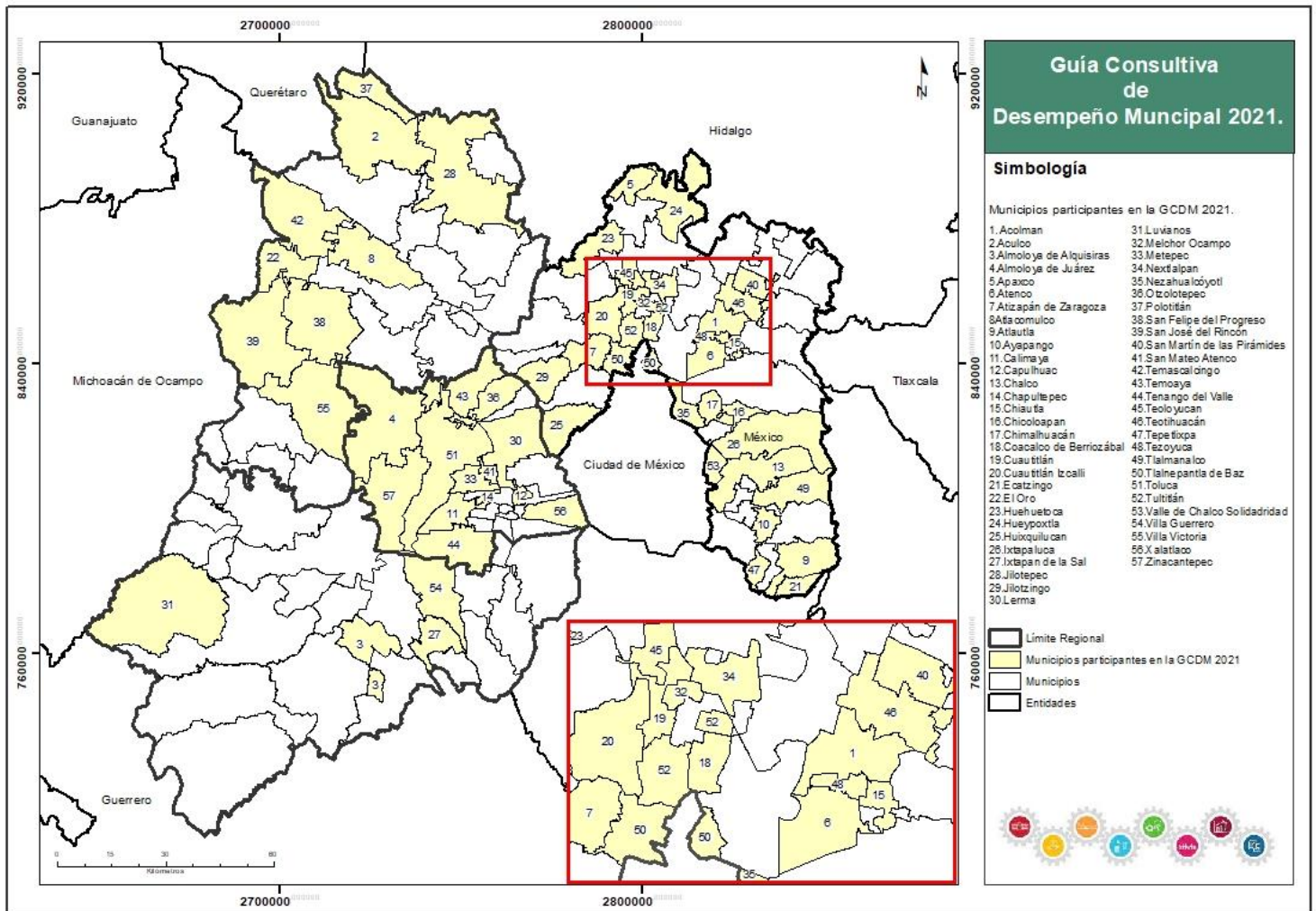
De los 57 municipios participantes en la Guía, cuya distribución geográfica se puede ver en el mapa 2.1, de acuerdo a la organización del trabajo, correspondía a cada verificador evaluar la mitad de los municipios, en este sentido la tabla 2.1 muestra los municipios asignados a una de las verificadoras, así como su fecha de verificación.

**Tabla 2.1 Municipios verificados y organización del tiempo.**

**Módulo 3. Gestión del Territorio. Indicador 3.1. Planeación Urbana**

<b>Equipo</b>	<b>Fecha de verificación</b>	<b>Municipio</b>
B	2 de agosto de 2021	1. Calimaya
		2. Sultepec
		3. Xalatlaco
A	9 de agosto de 2021	4. Atenco
		5. Ayapango
		6. Ixtapan de la Sal
		7. San José del Rincón
D	16 de agosto de 2021	8. Tepetlixpa
		9. Chicoloapan
		10. San Felipe del Progreso
		11. Valle de Chalco
C	23 de agosto de 2021	12. Villa Guerrero
		13. Ecatzingo
		14. Oztolotepec
F	30 de agosto de 2021	15. Teoloyucan
		16. Ixtlahuaca
		17. Teotihuacan
E	6 de septiembre de 2021	18. Villa Victoria
		19. Acolman
		20. Atlautla
		21. Chimalhuacán
H	20 de septiembre de 2021	22. Cuautitlán
		23. Melchor Ocampo
		24. Tepetlaoxtoc
		25. Tezoyuca
G	27 de septiembre de 2021	26. Tlalnepantla de Baz
		27. Capulhuac
		28. Hueypoxtla
		29. Jilotzingo
		30. Nezahualcóyotl

**Mapa 2.1. Municipios que participaron en la GCDM 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

El objetivo, planteado en la GCDM, para el Módulo 3 fue impulsar en los municipios un proceso permanente, con el fin de contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, mediante el fortalecimiento de los vínculos entre el sector urbano y el rural; la protección de los recursos naturales, la prevención de riesgos por desastres y, en general, el desarrollo de capacidades de gestión descentralizada del territorio, se integró por 4 temas:

- 3.1 Planeación Urbana
- 3.2 Ordenamiento Ecológico
- 3.3 Protección Civil
- 3.4 Coordinación Urbana

El objetivo del tema 3.1 Planeación Urbana, con base en la metodología establecida por el INAFED, fue: regular el uso y aprovechamiento del suelo en los centros de población del municipio, con el fin de utilizar el territorio urbano, de manera ordenada y sustentable, se conforma por cuatro indicadores de desempeño y uno de gestión.

Indicadores de Gestión y atribuciones:

#### 3.1.1. Normatividad para la planeación urbana

- a) Zonificación de los centros de población ubicados en todo el territorio municipal, cabecera municipal y localidades.
- b) Estrategias de conservación, mejoramiento y crecimiento de centros de población.
- c) Medidas de seguridad y sanciones administrativas a los infractores del marco normativo en la materia.

Los documentos aceptados para validar estos indicadores fueron: 1. Los Planes Municipales de Desarrollo, publicados en la Gaceta del Gobierno del Estado de México, siempre y cuando no excediera cinco años de antigüedad y 2. Código Administrativo del Estado de México, específicamente lo establecido en el Libro Quinto, Capítulo Primero de las Normas Comunes.

#### 3.1.2 Plan o Programa de Desarrollo Urbano Municipal.

- a) Gaceta estatal en la que fue publicado el PDU o su actualización, con fecha no mayor a cinco años de antigüedad.
- b) Comprobante de inscripción del PDU o su actualización en el Registro Público de la Propiedad, con fecha no mayor a cinco años y medio de antigüedad.
- c) Documento que valide la congruencia del PDU o su actualización con la planeación urbana estatal; ejemplo: dictamen de congruencia emitido por la dependencia responsable de la planeación urbana del gobierno estatal.

#### 3.1.3 Emisión de licencias de construcción.

- a) Documento que describa el procedimiento para la emisión de licencias de construcción, que señale claramente responsables y tiempos.
- b) Documento que describa el procedimiento de solicitud y conexión al servicio de agua potable y drenaje o equivalente.
- c) Esquema de verificación del uso del inmueble, respecto a la licencia emitida.

Las evidencias válidas para estos indicadores fueron los Manuales de Procedimientos Municipales, siempre y cuando contaran con el sustento oficial, con membrete, firmas y sellos.

#### 3.1.4 Unidad responsable de la planeación urbana.

- a) Normatividad para la planeación urbana.

- b) Comprobante de estudios, que muestre el perfil profesional del titular de la unidad de planeación urbana municipal.
- c) Constancia de experiencia laboral del titular de la Unidad responsable de la planeación urbana municipal.
- d) Constancia de capacitación del titular de la Unidad Administrativa de la planeación urbana municipal.

Con base en los criterios del INAFED para el programa, por comprobante de estudios se entiende al documento emitido por una institución de educación superior que señale estudios en los siguientes campos de conocimiento: planeación urbana, urbanismo, ingeniería, arquitectura, geografía, sociología o economía; parciales o concluidos. Por constancias de experiencia laboral se entiende cualquier documento que muestre que ha desempeñado un trabajo formal previo en un área de planeación urbana. Estos pueden ser recibos de nómina, de honorarios, contrato, hoja de servicios, etc.

Se entenderá por constancia de capacitación al documento expedido por una institución pública o privada, que acredite que se llevó a cabo una o más acciones de capacitación por mínimo 20 horas, acumulables en el ejercicio fiscal; tales como: diploma, constancia, reconocimiento o certificado; además no deberán tener una antigüedad mayor a un año y pueden ser en modalidad presencial o virtual.

Indicador de Desempeño

3.1.5 Índice de Planeación Urbana

Método de cálculo:

$$(X1*20) + (X2*10) + (X3*20) + (X4*20) + (X5*10) + (X6*10) + (X7*10)$$

Variable 1:	<input type="text"/>	X1= Zonificación de la cabecera municipal y localidades.
Variable 2:	<input type="text"/>	X2= Estrategias de conservación, mejoramiento y crecimiento.
Variable 3:	<input type="text"/>	X3= Gaceta estatal con publicación del PDU o su actualización.
Variable 4:	<input type="text"/>	X4= Comprobante de inscripción del PDU o actualización en el RPP.
Variable 5:	<input type="text"/>	X5= Comprobante de estudios con el perfil profesional del titular.
Variable 6:	<input type="text"/>	X6= Constancia de experiencia laboral del titular.
Variable 7:	<input type="text"/>	X7= Constancia de capacitación del titular.
Resultado:	<input type="text"/>	

*Nota: Cada característica debidamente documentada en los indicadores de gestión se asignará el valor de "1", en caso contrario será "0".*

Durante la primera semana de verificación que fue 2 de agosto de 2021, correspondió revisar las evidencias presentadas por el equipo B, integrado por: Calimaya, Sultepec y Xalatlaco, donde se

pudo dar cuenta que únicamente los municipios de Calimaya y Xalatlaco entregaron en tiempo los documentos para su revisión.

Los resultados obtenidos de la verificación arrojaron que para los indicadores 3.1.1 normatividad y 3.1.2 PDU, solo Calimaya obtuvo ambos en color verde ya que entregó sus evidencias de manera correcta, se le realizó una observación la cual solventó de forma adecuada e inmediata, mientras que los resultados para Xalatlaco fueron en color rojo, debido a que las evidencias enviadas no cumplían con las atribuciones señaladas en la Guía (ver Figura 2.12)

Para el indicador 3.1.3 de licencias de construcción Calimaya lo tuvo en proceso y el Xalatlaco en óptimo; mientras que el indicador 3.1.4 correspondiente a la unidad responsable, los dos ayuntamientos resultaron con la calificación en óptimo.

Por último, el indicador de desempeño 3.1.5 Índice de planeación urbana, Calimaya lo consiguió en color verde y Xalatlaco en rojo.

El municipio de Sultepec, solicitó modificar la fecha de su verificación debido a problemas con el envío de las evidencias.

En cuanto a los resultados de los autodiagnósticos municipales, Calimaya reportó cuatro indicadores en color verde y uno en amarillo, que coincidió con la verificación y Xalatlaco señalaba todos los indicadores en color verde y obtuvo solo dos en este color y tres en color rojo.

Figura 2.12



Mariano Matamoros Sar No. 388 C.F. 50136 Toluca de Lerdo, Méx., miércoles 7 de septiembre del 2005  
Tomo CLXXX A:292/3/00102 No. 49

**SUMARIO:**

SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA  
PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO URBANO DE XALATLACO, MÉXICO.

**"2005. AÑO DE VASCO DE QUIROGA: HUMANISTA UNIVERSAL"**

SECCION CUARTA

**PODER EJECUTIVO DEL ESTADO**

**ASUNTO:** No. DE OFICIO: SDUyV/079/2003  
Se emite Dictamen de Congruencia

**LICENCIADO EN DERECHO  
JUAN DÁVILA ROSAS  
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL  
XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO  
Presente.**

Hago referencia a su solicitud de Dictamen de Congruencia del proyecto de Plan Municipal de Desarrollo Urbano de Xalatlaco con el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, contenida en su oficio número HAYTTOXAL/0869/2003 de fecha 3 de julio del 2003, mediante el que remitió el proyecto de Plan Municipal referido, con sus antecedentes y anexos gráficos.

**CONSIDERANDO**

Que la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda es competente para emitir el presente dictamen, según lo establecen los artículos 5.9 fracción IV del Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México; 19 fracción VII y 31 fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, en relación con el quinto transitorio del Decreto número 113 de la H. "LIV" Legislatura del Estado de México, por el que se reformaron y adicionaron diversas disposiciones de la Ley Orgánica antes citada, publicado en la Gaceta de Gobierno de fecha 10 de diciembre del 2002 y 29 y 30 párrafo segundo del Reglamento del Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México.

Que el H. Ayuntamiento de Xalatlaco, en términos de lo dispuesto por el artículo 5.28, fracción I del Código Administrativo, llevó a cabo las audiencias públicas correspondientes para recabar la opinión y comentarios de la población de ese municipio, respecto del proyecto del Plan Municipal de Desarrollo Urbano mencionado, conforme lo señala el correspondiente aviso público de inicio del proceso de consulta.

Fuente: Gobierno del Estado de México, (2005), Periódico Oficial del Gobierno del Estado de México. Gaceta del Gobierno. 7 de septiembre de 2005.

Como se puede observar en la figura 2.13, este es documento no válido para la verificación dado el tiempo de antigüedad, la cual no cumple lo especificado con la guía que contempla solo 5 años. En la segunda semana de revisión, 9 de agosto, los municipios calendarizados fueron los que integraron el equipo A, conformado por: Atenco, San José del Rincón, Ayapango, Tepetlixpa e Ixtapan de Sal.

En lo que respecta al indicador 3.1.1 los de cinco ayuntamientos, Atenco, Ayapango y Tepetlixpa obtuvieron su resultado en color amarillo, Ixtapan de la Sal en verde y San José del Rincón en rojo, la razón fue que no hicieron llegar la documentación de soporte para la validación (ver Figura 2.13).

Para el indicador 3.1.2 únicamente Ixtapan de la Sal tuvo sus resultados en proceso, los otros cuatro municipios fueron en rezago, esto debido, principalmente a que la evidencia proporcionada estaba incompleta y a pesar de que se les hicieron llegar las observaciones correspondientes, ya no hubo respuesta para subsanar los faltantes.

En el indicador 3.1.3, cuatro ayuntamientos resultaron en color amarillo y únicamente Ayapango en color rojo, entre lo motivos se encuentra que la información enviada no cumplía con las atribuciones señaladas en la Guía.

En el tema de Unidad Responsable de la Planeación Urbana, indicador 3.1.4, cuatro municipios lo tuvieron en óptimo y solo Atenco en proceso por la carencia de documentación para realizar la verificación.

Como resultado, en indicador de desempeño 3.1.5 Índice de Planeación Urbana, únicamente Ixtapan de la Sal resultó en color verde; Ayapango y Tepetlixpa en amarillo, mientras que Atenco y San José del Rincón en rojo.



Figura 2.13

En las últimas dos décadas la expansión urbana se ha dado de forma desordenada, generando la dispersión de la población, integrando una parte de la localidad del ejido de San José del Rincón al continuo urbano; así mismo, existe una tendencia de crecimiento en dirección sur a través de la antes mencionada carretera San José del Rincón - Angangueo.

Cabe mencionar que este proceso de ocupación del suelo se ha caracterizado en forma pausada no existiendo grandes desarrollos habitacionales (ver plano D-3A, estructura urbana actual).

### 2.3.6 Tenencia de la tierra y asentamientos irregulares

Dentro del municipio se identifican dos tipos de régimen de propiedad de la tierra; prácticamente todo el territorio municipal es de carácter ejidal; además de existir (principalmente en la zona urbana de la Cabecera Municipal) pequeños polígonos con régimen privado, los asentamientos irregulares se dan principalmente en la zona norte y noreste de la cabecera, en la localidad de San José del Rincón ejido, existe también una dispersión de la población que genera que la gran mayoría de los asentamientos humanos se den de forma irregular. (ver plano D-4, tenencia de la tierra).

### 2.3.7 Oferta y demanda de suelo y vivienda

En el municipio no existe demanda y oferta de suelo y vivienda importante, ya que no se presenta formalmente, al no existir la intervención del ramo inmobiliario; además de que no se cuenta con desarrollos habitacionales autorizados.

La oferta se da principalmente por medio de anuncios y carteles pegados en las viviendas y los terrenos que se ofertan; la demanda se realiza en contestación a estos anuncios de particular a particular.

### 2.3.8 Zonas de valor histórico y cultural

Las zonas de valor que se encuentran dentro del municipio son principalmente los cascos de las Haciendas del Siglo XII como son: San Onofre, La Trinidad, La Purísima (Jaltepec), La Providencia y San José del Rincón, así como sus capillas correspondientes, el grado de conservación es muy variado, ya que algunos se encuentran prácticamente en ruinas y en otros como la de San Onofre, se cuenta todavía con el 50% de la construcción original.

Por otra parte, existe dentro del municipio el Área de protección de Flora y Fauna, Santuario de la Mariposa Monarca, localizada en la parte oeste del territorio (ver plano D-2).

### 2.3.9 Principales tipos y fuentes de magnitud de contaminación

El constante deterioro ambiental que se ha venido presentando a través de los años dentro del territorio municipal, es uno de los aspectos que requieren de soluciones rápidas y eficientes en beneficio al entorno ambiental y por ende del hombre mismo, los principales tipos de contaminación presentes en el municipio son:

#### Contaminación del Agua

Esta es ocasionada principalmente por la falta de infraestructura sanitaria en las comunidades, las cuales desalojan sus aguas residuales directamente a los cauces de los ríos y arroyos de la región sin ningún tipo de tratamiento previo, contaminando así las corrientes y cuerpos de agua, aún fuera del propio municipio.

#### Contaminación del Suelo

Se presenta principalmente por el uso irracional de productos químicos en las actividades agrícolas como son; los fertilizantes y pesticidas, los cuales a corto y mediano plazo deterioran la calidad de la tierra, provocando la salinización y la pérdida de nutrientes, particularmente en la siembra de papa cuando no se usan técnicas que permitan la recuperación en corto tiempo.

Otro problema que enfrenta el municipio y que repercute en la contaminación del suelo, es la recolección y disposición final de los residuos sólidos generados por la población; el Ayuntamiento carece de la infraestructura y el equipo necesario para la recolección en el total de las localidades municipales, además que la basura recolectada es llevada a un tiradero al aire libre, ubicado al oeste de la Cabecera Municipal, el cual no cumple con las especificaciones mínimas para su funcionamiento; el resto de las localidades cuenta con tiraderos generalmente improvisados, o también es común encontrar en sitios como barrancas y en las orillas de las carreteras, las cuales son grandes cantidades de basura que la población abandona en estos sitios.

## 2.4 INFRAESTRUCTURA

### 2.4.1 Infraestructura Hidráulica

Dentro del municipio existen dos organismos que se encargan de prestar el servicio de agua potable, estos son el Organismo Público Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OPDAPAS) que funciona a través de la gestión pública, y además existen prácticamente en todas las localidades comités de agua potable integrados por personas de la comunidad.

En lo que respecta a la Cabecera Municipal, el servicio se brinda mediante la explotación de un manantial ubicado en la zona noreste de la misma, en la localidad del Ejido de Sancoche, a partir de este punto, baja por gravedad a través de un acueducto subterráneo que pasa por la localidad de Las Rosas hasta la parte norte de San José del Rincón Centro, en donde está localizado un depósito, desde el cual se distribuye el agua a la población por medio de tuberías de diferentes diámetros.



Calle Guadalupe Victoria  
No. 12, Col Centro, C. P. 50660  
Tel: (712) 124 2097 / (712) 124 2098  
Email: pm.sanjosdelrincon@gmail.com

Este documento se consideró no válido por dos razones, la primera el tiempo de publicación que excedía los cinco establecidos por el programa y la segunda porque no aportaba la información solicitada.

La semana del 16 de agosto se revisó la evidencia proporcionada por el equipo D, conformado por cuatro municipios: Villa Guerrero, Valle de Chalco, San Felipe del Progreso y Chicoloapan.

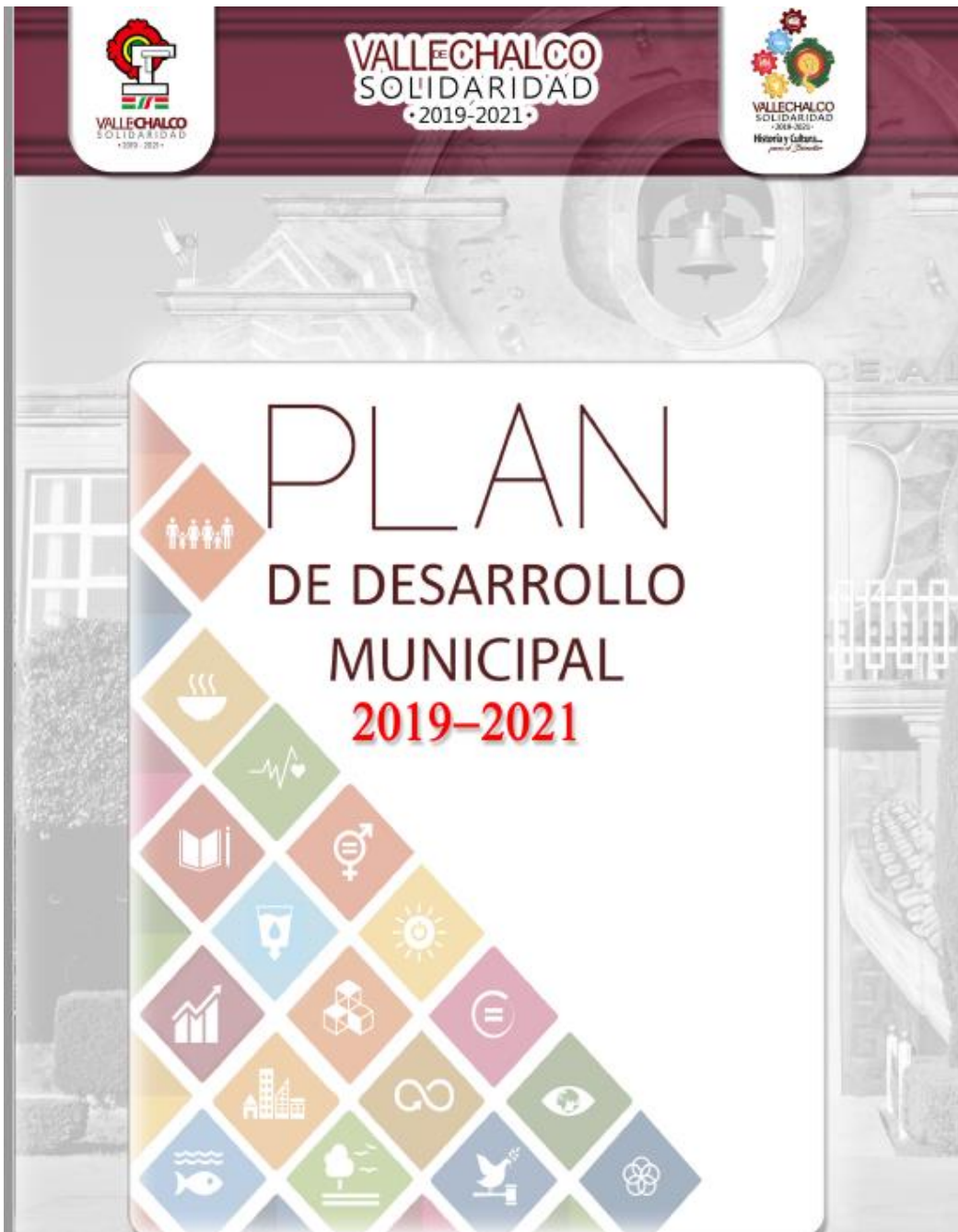
El ayuntamiento de Villa Guerrero hizo llegar poca información para verificación, la cual no correspondía a las atribuciones solicitadas, por lo que únicamente obtuvo dos indicadores en color amarillo (3.1.3 y 3.1.4), y los tres restantes 3.1.1, 3.1.2 y 3.1.5 en color rojo, mientras que los resultados de su diagnóstico arrojaron todos los indicadores en color amarillo.

En el municipio de San Felipe de Progreso, los resultados del diagnóstico fueron los siguientes: tres indicadores en óptimo 3.1.1, 3.1.3 y 3.1.4, el 3.1.5 en proceso y en rezago el 3.1.2, y en su revisión, en proceso los indicadores 3.1.3 y 3.1.4 y en rezago 3.1.1, 3.1.2 y 3.1.5

El ayuntamiento de Valle de Chalco atendió las observaciones señaladas a la revisión y subsanó los faltantes; con ello, en los resultados de su diagnóstico y de su revisión coinciden totalmente, con dos los indicadores en proceso, el 3.1.1 y el 3.1.3 y tres en óptimo que son el 3.1.2, 3.1.4 y 3.1.5 (ver Figura 2.14).

Chicoloapan no envió información para verificar, por lo que los resultados de la evaluación del tema 3.1 Planeación Urbana, todos se tuvieron en color rojo, al igual que el diagnóstico, con excepción del indicador 3.1.4 que se reportó en óptimo.

Figura 2.14



Fuente: H. Ayuntamiento de Valle de Chalco, Solidaridad (2019), Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021.

En este ejemplo se muestra un documento aprobado y publicado para cumplir con el indicador 3.1.2 ya que esta evidencia cuenta con una de las atribuciones señaladas en por el INAFED, en cuanto a vigencia.

Los municipios para revisión, en la semana del 23 de agosto, fue el equipo C: Ecatzingo, Oztolotepec y Teoloyucan.

Para el primer indicador 3.1.1 Ecatzingo y Oztolotepec obtuvieron resultados desfavorables en color rojo y Teoloyucan en amarillo, por la falta de información y carencia de sustento oficial.

En el indicador 3.1.2 los tres ayuntamientos se reportaron en color rojo, debido a que, como en casos anteriores, la documentación excedía los cinco años de antigüedad establecidos por INAFED.

En lo que respecta a los indicadores 3.1.3 y 3.1.4, Teoloyucan tuvo los resultados, en ambos indicadores como óptimos, Oztolotepec en proceso y Ecatzingo en rezago, las causales fueron, entre otras, que los documentos enviados no cumplían con las atribuciones solicitadas por el programa.

Si bien, durante la evaluación Teoloyucan tuvo dos indicadores en óptimo y Oztolotepec tuvo dos en proceso, el resultado final en el indicador 3.1.5 para los tres municipios fue en rezago.

Durante la semana del 30 de agosto, se tenía contemplada la verificación de tres municipios, del equipo F (Ixtlahuaca, Teotihuacán y Villa Victoria); sin embargo, Ixtlahuaca desistió de su participación, por lo que únicamente se trabajó con los dos restantes.

Es así que en el indicador 3.1.1 los dos ayuntamientos tuvieron resultados en proceso, en ambos casos por la fecha de antigüedad de sus evidencias y aunque que les solicitó la pudieran solventar, ya no se hubo respuesta.

Para el indicador 3.1.2, Teotihuacán tuvo su resultado en color amarillo y Villa Victoria en color rojo, debido a la fecha de publicación de la información, mismo caso que en el indicador anterior. Los indicadores 3.1.3. y 3.1.4., ambos ayuntamientos obtuvieron su verificación en óptimo (ver Figura 2.15)

Por último el indicador de desempeño 3.1.5., Teotihuacán resultó en proceso y Villa Guerrero en rezago.

Figura 2.15



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO		PÁGINA	30 DE III		
ÁREA:	DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO	FECHA	D	M	A
ELABORÓ:	ING. ARQ. JOSUE CASTILLO AGUIRRE	ELABORACIÓN	21	05	2019
APROBÓ:	H. AYTO. CONSTITUCIONAL DE TEOTIHUACÁN. C. GREGORIO ANDRADE GALICIA. PRESIDENTE MUNICIPAL POR MINISTERIO DE LEY	ACTUALIZACIÓN	04	05	2021

**PROCEDIMIENTO:**

Expedición de Licencia de Construcción mayor a 60 m<sup>2</sup>.

**OBJETIVO:**

Autorizar la construcción de una obra nueva que implique la construcción mayor a 60 metros cuadrados de superficie construida dentro del territorio municipal a través de un documento oficial.

**ALCANCE:**

Aplica a todo ciudadano, persona física o moral; que pretenda realizar una nueva construcción mayor a 60 metros cuadrados de superficie construida dentro del territorio municipal. Al terminar dicha construcción pueda tramitar su Constancia de Terminación de Obra.

**REFERENCIAS:**

- Código de Administrativo del Estado de México. Libro Décimo Octavo, Capítulo Segundo "De las Autoridades", Artículo 18.6 fracción II, Gaceta del Gobierno del Estado, 13 de diciembre del 2001, sus reformas y adiciones.
- Bando Municipal de Teotihuacán, Título Sexto "De la Administración Pública Municipal", Capítulo XXIII "De la Dirección de Desarrollo Urbano", Artículo 101 fracción III, Gaceta Municipal, 5 de febrero del 2021.

**RESPONSABILIDADES:**

La Dirección de Desarrollo Urbano es el área responsable de expedir las Licencias de Construcción mayor a 60 m<sup>2</sup> a las personas físicas o morales, previo cumplimiento de las disposiciones establecidas en la legislación.

**El Director, deberá:**

- Revisar y firmar las Licencias de Construcción mayor a 60 m<sup>2</sup> que le sean turnadas.

**El Auxiliar administrativo, deberá:**

- Revisar la documentación de las personas físicas o morales que soliciten la Licencia de Construcción mayor a 60 m<sup>2</sup> y elaborar el documento para revisión y firma.

**DEFINICIONES:**

**Código:** al Código Administrativo del Estado de México.

**Construcciones:** a toda obra, edificación o instalación de carácter privado, así como su modificación, ampliación, reparación o demolición.

Fuente: H. Ayuntamiento de Teotihuacán (2021), Manual de Procedimientos 2019-2021.

Esta evidencia fue considerada como válida porque detalla el proceso de expedición de una licencia de construcción vigente en el ayuntamiento, por lo que el trámite se puede realizar con base en la normatividad establecida.

Los gobiernos locales verificados durante la semana del 6 de septiembre fueron cuatro que integraron en equipo E: Chimalhuacán, Cuautitlán, Acolman, Atlautla.

En los resultados para Cuautitlán, podemos observar que son muy similares los del diagnóstico con los de la evaluación, coinciden en el 3.1.1 al tenerlo en proceso, en el 3.1.2 y 3.1.5 en rezago, 3.1.3 en óptimo, la única diferencia es en el indicador 3.1.4 que en el diagnóstico salió en óptimo y en la revisión fue en proceso.

Debido a la falta de información actualizada o que no cumplen con las atribuciones señaladas por la Guía, el municipio de Acolman, únicamente obtuvo un indicador 3.1.3 en color verde, el resto de los indicadores resultaron en color rojo, y en su diagnóstico el 3.1.1, 3.1.3 y 3.1.4 están con resultado óptimo, el 3.1.2 en rezago y el 3.1.5 en proceso.

Debido a la poca información proporcionada para la evaluación y a que no estaba actualizada, los resultados de la evaluación del municipio de Atlautla fueron tres indicadores 3.1.1, 3.1.2 y 3.1.3 en color amarillo, el 3.1.4 en color verde y uno el color rojo, correspondiente al indicador 3.1.5; sin embargo, lo reportado en su diagnóstico, arrojó todos los indicadores en color verde.

La entrega del ayuntamiento de Chimalhuacán fue en excelentes condiciones, por lo que no se hicieron comentarios y los resultados de su verificación, fueron en color verde, coincidiendo casi en su totalidad con el diagnóstico, que únicamente el indicador 3.1.4 calificó en color amarillo.

Cabe destacar que de estos cuatro municipios, únicamente Chimalhuacán tuvo todos sus resultados óptimos.

En la figura 2.16 se puede ver un ejemplo del municipio Chimalhuacán, que obtuvo el indicador 3.1.2 en color verde al contar con su Plan de Desarrollo Municipal actualizado y publicado de manera oficial.



Figura 2.16

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

# Periódico Oficial

## Gaceta del Gobierno

Gobierno del Estado Libre y Soberano de México

REGISTRO DGC NÚM. 001 1021 CARACTERÍSTICAS 113282801  
Director General: Lic. Aarón Navas Álvarez  
edomex.gob.mx  
legislacion.edomex.gob.mx

Mariano Matamoros Sur núm. 308 C.P. 50130 A: 202/3/001/02  
Fecha: Toluca de Lerdo, Méx., martes 25 de junio de 2019

"2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, El Caudillo del Sur".

### Sumario

SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y METROPOLITANO PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO URBANO DE CHIMALHUACÁN 2019. SECRETARÍA DE MOVILIDAD EDICTO NO. 24. MEDIANTE EL CUAL SE DA A CONOCER LAS BASES DE DATOS Y LINE EN QUE SE PODRÁN CONSULTAR LOS VEHICULOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO LA GUARDA Y CUSTODIA DE LAS JURIDICO COLECTIVAS QUE PRESTAN EL SERVICIO EN LA ENTIDAD Y QUE SERÁN PARTE DEL PROCEDIMIENTO DE ENAJENACIÓN. PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MÉXICO CONVOCATORIA A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA JUEZ EN MATERIA PENAL (ASPIRANTES LIBRES Y EXIGENCIA LEGAL). CONVOCATORIA A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA JUEZ EN MATERIA CIVIL (ASPIRANTES LIBRES Y EXIGENCIA LEGAL). CONVOCATORIA A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA SECRETARIO JUDICIAL EN MATERIA PENAL (ASPIRANTES LIBRES Y EXIGENCIA LEGAL).	CONVOCATORIA A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA SECRETARIO JUDICIAL EN MATERIA CIVIL (ASPIRANTES LIBRES). INSTITUTO DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS CONVOCATORIA PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LOS TITULARES DE LAS UNIDADES DE TRANSPARENCIA DE LOS TRESCIENTOS TREINTA Y TRES SUJETOS OBLIGADOS DEL ESTADO DE MÉXICO. AVISOS JUDICIALES: 2834, 2835, 2832, 2816, 2839, 2854, 2823, 1075-A1, 1083-A1, 2823, 2842, 2817, 932-A1, 2950, 1036-A1, 1134-A1, 821-B1, 2959, 2960, 2851, 2963, 2964, 2943, 2949, 822-B1, 2951, 2963, 2962, 2945, 2932, 2933, 3026, 3027, 3029, 3028, 3017, 3019, 837-B1, 833-B1, 834-B1, 3021, 3022, 3023, 825-B1 y 824-B1. AVISOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES: 2846, 2954, 3028, 3016, 3018, 1073-A1, 3024, 3020, 3021, 1081-A1, 1080-A1, 1079-A1, 1169-A1, 3024, 3025, 832-B1, 1137-A1, 830-B1, 1162-A1, 810-B1, 809-B1, 809-B1, 2966, 1135-A1, 1089-A1 y 831-B1.
--	--

Tomo CCVII  
Número  
114

SECCIÓN PRIMERA

Número de ejemplares impresos: 300

Fuente: Gobierno del Estado de México, (2019), Periódico Oficial del Gobierno del Estado de México. Gaceta del Gobierno. 25 de junio de 2019.

La semana de 13 al 17 de septiembre fue sin actividad de verificación, esto con el fin de que los ayuntamientos atendieran las fechas cívicas del 15 y 16 de septiembre.

Retomando los trabajos de verificación, la semana del 20 de septiembre fue el turno del equipo H, conformado por: Melchor Ocampo, Tlalnepantla de Baz, Tepetlaoxtoc y Tezoyuca; sin embargo, Tepetlaoxtoc desistió de participar en el proyecto y Melchor Ocampo no proporcionó información para evaluación en el tema de planeación urbana, por lo que sus resultados se calificaron en rezago.

Por lo anterior, únicamente se realizó la revisión de Melchor Ocampo y Tlalnepantla de Baz; de los cuales Tlalnepantla obtuvo todos sus resultados óptimos. Debido a ello es que daremos cuenta de los resultados del Melchor Ocampo que envió su documentación.

Para el indicador 3.1.1., los resultados obtenidos fueron en proceso, esto debido a que la información proporcionada no estaba actualizada o no contaban con las atribuciones señaladas en los incisos.

En el indicador 3.1.2., se evaluó en rojo ya que envió el Plan Estatal de Desarrollo Urbano y para verificación se requería el Plan o Programa de Desarrollo Urbano Municipal.

Los indicadores 3.1.3 y 3.1.4., se evaluaron en proceso por la falta de información para su validación, a pesar de que realizó la petición para solventarlas, ya no hubo respuesta. Por ello, el indicador 3.1.5., arrojó un resultado final en rezago para el municipio.

La última semana de actividades para la revisión y verificación fue la del 27 de septiembre y fue el turno del equipo G, integrado por cuatro municipios: Capulhuac, Hueypoxtla, Jilotzingo y Nezahualcóyotl. Donde Jilotzingo no proporcionó información para evaluación en el tema de planeación urbana, por lo que sus resultados también se calificaron en rezago.

Del indicador 3.1.1., los resultados de los tres municipios participantes, Hueypoxtla y Nezahualcóyotl finalizaron con reportes en proceso y Capulhuac en rezago y fue porque no enviaron la información en tiempo y forma.

Para el indicador 3.1.2., Hueypoxtla tuvo resultado óptimo y tanto Nezahualcóyotl como Capulhuac en rojo debido a la vigencia de publicación de los documentos.

En el indicador 3.1.3., se pudo observar que Nezahualcóyotl obtuvo su calificación verde y Capulhuac (ver Figura 2.17) y Hueypoxtla en amarillo, ya que la información estaba incompleta o no contaban con las atribuciones señaladas en los incisos.

Continuando los resultados, en el indicador 3.1.4., Unidad responsable de la planeación urbana, los tres municipios evaluados, lograron su calificación en óptimo.

Finalmente, en el indicador de desempeño Índice de Planeación Urbana, 3.1.5., Nezahualcóyotl y Capulhuac resultaron en rezago y Hueypoxtla en óptimo.



**Figura 2.17**



## ÍNDICE

1. Objetivo general.....	1
2. Procedimientos	
2.1 Expedición de Licencia de Construcción.....	2
2.2 Expedición de Constancias.....	10
2.3 Expedición de Permiso de Obra.....	17
2.4 Expedición de Licencia de Uso de Suelo.....	24
2.5 Expedición de Cédula Informativa de Zonificación.....	30
3. Registro de Ediciones.....	36
4. Distribución.....	36
5. Validación.....	37

Fuente: H. Ayuntamiento de Capulhuac (2019), Manual de Procedimientos, Dirección de Desarrollo Urbano 2019-2021.

El indicador 3.1.3 Emisión de licencias de construcción se validó en proceso, para el municipio de Capulhuac, ya que únicamente envió información del inciso a) Documento que describa el procedimiento para la emisión de licencias de construcción, que señale claramente responsables y tiempos, faltando lo correspondiente para los incisos b) Documento que solicitud y conexión al servicio de agua potable y drenaje equivalente y c) Esquema de verificación del uso inmueble, respecto a la licencia emitida.

En conclusión se puede observar en los resultados de la verificación 2021, para el módulo 3 y en específico, el tema 3.1 Planeación Urbana, únicamente dos de los 30 municipios evaluados, lograron la mayor calificación de acuerdo a la semaforización, que es color verde y fueron: Chimalhuacán y Tlalnepantla de Baz tanto en su verificación como en su auto diagnóstico, en ambos casos y solo obtuvieron un indicador en proceso; mientras que el municipio de Calimaya,

solo tuvo un indicador en proceso tanto en el diagnóstico como en la revisión, todos los demás indicadores resultaron óptimos.

Los que mantuvieron los mismos resultados, tanto en el diagnóstico como en la revisión fueron los ayuntamientos de Ixtapan de la Sal, Valle de Chalco Solidaridad y Villa Victoria.

Asimismo se puede mencionar que solo Hueypoxtla fue el que mejoró en su evaluación, ya que en su diagnóstico, todos sus indicadores resultaron en proceso y en la revisión tres cambiaron a óptimo. Por el contrario, cinco municipios: Ecatzingo, Melchor Ocampo, Chicoloapan, Jilotzingo y Tepetlaoxtoc, no entregaron evidencias para su evaluación, por lo que sus resultados fueron en rezago.

Finalmente, 3 de los 30 ayuntamientos inscritos decidieron ya no continuar participando en el proceso de verificación 2021: Sultepec, Ixtlahuaca y Tepetlaoxtoc.

Los motivos por los cuales los gobiernos locales no obtuvieron los resultados esperados están: la carencia de información o atribuciones solicitadas por la GDM, la falta de actualización de los Planes de Desarrollo Urbano Municipales, ya que en algunos casos entregaron evidencias del año 2003, la dependencias responsables del tema de planeación no enviaron a tiempo, al enlace municipal, los requerimientos para subirlos a la plataforma o bien, no entendían los conceptos y remitieron información incorrecta.

Entre la información proporcionada como evidencia de verificación, y de la que se ha dado cuenta anteriormente, se encontraron Planes o Programas de Desarrollo Urbano Municipales, así como Gacetas Oficiales y Bandos Municipales, donde estaban publicados no vigentes, incluso con más de 15 años de antigüedad; mapas, oficios, actas y minutas sin sustento oficial como eran sellos y firmas; documentos sin fecha de elaboración y/o vigencia; formatos, solicitudes, órdenes de visita (cuando se especificaba proporcionar el procedimiento indicando responsables y tiempos); sitios web de los ayuntamientos; documentos sin información clara y específica.

De los 30 municipios evaluados, únicamente seis: Ixtapan de la Sal, Calimaya, Chimalhuacán, Atlautla, Hueypoxtla y Tlalnepantla cuentan con su Plan de Desarrollo Urbano Municipal actualizado, con fecha no mayor a cinco años de antigüedad.

Recordemos que el Plan de Desarrollo Urbano Municipal es, con base en la definición que establece el Gobierno del estado de México ([https://seduo.edomex.gob.mx/planes\\_municipales\\_de\\_desarrollo\\_urbano](https://seduo.edomex.gob.mx/planes_municipales_de_desarrollo_urbano)), el instrumento jurídico de la planeación territorial, cuyo objeto es ordenar el crecimiento municipal, definir políticas y estrategias de zonificación, definiendo el crecimiento poblacional y aprovechando los usos de suelo, destinados para cada fin (habitacional, comercio, servicios, industrial, conservación, etc.), así como precisar estrategias, proyectos y políticas acordes con el Programa

Nacional de Desarrollo Urbano y el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, correspondientes a vialidad, transporte, protección el medio ambiente, infraestructura, vivienda, aprovechamiento del suelo, equipamiento, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pobladores.

**Tabla 2.3 Resumen de resultados de Revisión por indicador del Módulo 3**

#	Municipio	Indicador				
		3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.1.5
1	Acolman	r	r	v	r	r
2	Atenco	a	r	a	a	r
3	Atlautla	a	a	a	v	r
4	Ayapango	a	r	r	v	a
5	Calimaya	v	v	a	v	v
6	Capulhuac	r	r	a	v	r
7	Chicoloapan	r	r	r	r	r
8	Chimalhuacán	v	v	v	v	v
9	Cuautitlán	a	r	v	a	r
10	Ecatzingo	r	r	r	r	r
11	Hueypoxtla	a	v	a	v	v
12	Ixtapan de la Sal	v	a	a	v	v
13	Jilotzingo	r	r	r	r	r
14	Melchor Ocampo	r	r	r	r	r
15	Nezahualcóyotl	a	r	v	v	r
16	Otzolotepec	r	r	a	a	r
17	San Felipe del Progreso	r	r	a	a	r
18	San José del Rincón	r	r	a	v	r
19	Teoloyucan	a	r	v	v	r
20	Teotihuacán	a	a	v	v	a
21	Tepetlixpa	a	r	a	v	a
22	Tezoyuca	a	r	a	a	r
23	Tlalnepantla de Baz	v	v	v	v	v
24	Valle de Chalco Solidaridad	a	v	a	v	v
25	Villa Guerrero	r	r	a	a	r
26	Villa Victoria	a	r	v	v	r
27	Xalatlaco	r	r	v	v	r

Fuente: Sistema de Información de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

Para la verificación del Módulo 7, la participación, de la sustentante, en el proyecto fue la de realizar la revisión de evidencias, de los 57 municipios participantes del Estado de México (ver Tabla 2.4), en el Módulo 7: Desarrollo Económico, compuesto por 12 indicadores (10 de gestión y 2 de desempeño), específicamente en el Tema: 7.3. Fomento Económico y en el indicador 7.3.1 Reglamento de Desarrollo Económico.

El objetivo de este módulo, planteado por la GCDM fue crear en el municipio la capacidad para generar las condiciones que le permita crear bienestar económico a fin de mantener la prosperidad de sus habitantes, a través de acciones que se concatnen para consolidar la vocación productiva, diversificar las actividades económicas, generar empleos y expandir la base gravable y se integraba por tres temas:

7.1 Mejora regulatoria

7.2 Vocación productiva

### 7.3 Fomento económico

El objetivo específico para el tema 7.3 Fomento económico fue impulsar la diversificación de las actividades productivas en el municipio a través de la formación de capital humano altamente productivo, una estrategia de atracción de inversiones y promoción de una cultura emprendedora. Cabe hacer mención que para este indicador, se partió de la base de la especificación de la GCDM donde se indicaba que si un municipio ya contaba con el indicador prevalidado en el ejercicio 2020, su captura se realizaría en óptimo para el año 2021.

En total, 32 de los 57 municipios ya contaban con el indicador 7.3.1. prevalidado en óptimo, es decir, dicha información fue verificada en 2020 y no sufrió cambios en el 2021.

**Tabla 2.4 Municipios verificados y organización del tiempo.**

**Módulo 7. Desarrollo Económico.**

<b>Equipo</b>	<b>Fecha de verificación</b>	<b>Municipio</b>	
D	2 de agosto de 2021	1. Chicoloapan	5. Temoaya
		2. Huehuetoca	6. Valle de Chalco
		3. San Felipe del Progreso	7. Villa Guerrero
		4. San Martín de las Pirámides	
C	9 de agosto de 2021	8. Almoloya de Juárez	12. Ixtapaluca
		9. Atlacomulco	13. Oztolotepec
		10. Chiautla	14. Teoloyucan
		11. Ecatepec	
B	16 de agosto de 2021	15. Calimaya	19. San Mateo Atenco
		16. Jilotepec	20. Sultepec
		17. Huixquilucan	21. Xalatlaco
		18. Polotitlán	
A	23 de agosto de 2021	22. Aculco	27. Luvianos
		23. Atenco	28. Metepec
		24. Ayapango	29. San José del Rincón
		25. Coacalco de Berriozábal	30. Tepetlixpa
		26. Ixtapan de la Sal	
H	30 de agosto de 2021	31. Apaxco	35. Temascalcingo
		32. Chalco	36. Tepetlaoxtoc
		33. Melchor Ocampo	37. Tezoyuca
		34. Tlalnepantla de Baz	
G	6 de septiembre de 2021	38. Atizapán de Zaragoza	42. Jilotzingo

		39. Capulhuac	43. Lerma
		40. El Oro	44. Nezahualcóyotl
		41. Hueyoptla	45. Zinacantepec
F	20 de septiembre de 2021	46. Cuautitlán Izcalli	50. Teotihuacan
		47. Ixtlahuaca	51. Tultitlán
		48. Nextlalpan	52. Villa Victoria
		49. Tenango del Valle	
E	27 de septiembre de 2021	50. Acolman	54. Chimalhuacán
		51. Almoloya de Alquisiras	55. Cuautitlán
		52. Atlautla	56. Tlalmanalco
		53. Chapultepec	57. Toluca

Se puede observar en los resultados de la verificación 2021, para el módulo 7 y en específico, el tema 7.3.1 Reglamento de Desarrollo Económico, de los 57 municipios participantes, 43 obtuvieron su resultado en óptimo, de los cuales 14 no contaban con una prevalidación del indicador.

El municipio de Oztolotepec, a pesar de contar con su prevalidación, su resultado fue en proceso en razón de que el documento que enviaron no contaba con sustento oficial, como eran membretes, firmas y sellos; se les hizo la observación; sin embargo, ya no hubo respuesta.

Finalmente, 13 ayuntamientos concluyeron su verificación en rezago, de los cuales 11 no referían una prevalidación (ver Tabla 2.5), el resultado fue debido a que no contaban con el documento solicitado por el programa, el cual era el Reglamento de Desarrollo Económico, que contuviera las atribuciones:

- a) Promover la inversión productiva en el municipio a través de programas de incentivos, apoyos, orientación y difusión.
- b) Generar información estadística relativa a las actividades y capacidades productivas y comerciales en el municipio.
- c) Promover, gestionar y evaluar, en coordinación con las autoridades estatales y federales, el financiamiento de proyectos productivos.

Tabla 2.5 Resumen de resultados de Revisión por indicador del Módulo 7

#	Municipio	Indicador	Prevalidado
		7.3.1	
1	Acolman	r	
2	Aculco	v	P
3	Almoloya de Alquisiras	v	
4	Almoloya de Juárez	r	
5	Apaxco	v	
6	Atenco	r	
7	Atizapán de Zaragoza	v	P
8	Atlacomulco	r	P
9	Atlautla	r	
10	Ayapango	v	P
11	Calimaya	v	P
12	Capulhuac	r	
13	Chalco	v	P
14	Chapultepec	v	P
15	Chiautla	v	P
16	Chicoloapan	r	P
17	Chimalhuacán	v	
18	Coacalco de Berriozábal	v	P
19	Cuautitlán	v	
20	Cuautitlán Izcalli	v	P
21	Ecatzingo	r	
22	El Oro	v	P
23	Huehuetoca	r	
24	Hueyoxtla	v	P
25	Huixquilucan	v	P
26	Ixtapaluca	v	P
27	Ixtapan de la Sal	r	
28	Jilotepec	v	P
29	Jilotzingo	v	P
30	Lerma	v	P
31	Luvianos	v	P
32	Melchor Ocampo	v	
33	Metepec	v	P
34	Nextlalpan	v	
35	Nezahualcóyotl	v	P
36	Otzolotepec	a	P
37	Polotitlán	r	
38	San Felipe del Progreso	v	
39	San José del Rincón	v	P
40	San Martín de las Pirámides	v	P
41	San Mateo Atenco	v	P
42	Temascalcingo	v	P
43	Temoaya	v	P
44	Tenango del Valle	v	P
45	Teoloyucan	v	
46	Teotihuacán	v	
47	Tepetlaxpa	v	
48	Tezoyuca	v	P
49	Tlalmanalco	v	P
50	Tlalnepantla de Baz	v	
51	Toluca	v	P
52	Tultitlán	v	
53	Valle de Chalco Solidaridad	r	
54	Villa Guerrero	r	
55	Villa Victoria	v	
56	Xalatlaco	v	
57	Zinacantepec	v	P

Fuente: Sistema de Información de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

## 2.7 Conclusiones

Como se pudo dar muestra, el trabajo estuvo organizado para desarrollarlo de manera intensiva durante ocho semanas (mes de agosto y septiembre), con una interacción en tiempo real con los enlaces municipales para solventar faltantes de información y resolver dudas al momento.

Dado que los resultados de la evaluación se entregaron en la misma semana que se realizó la verificación, algunos municipios aceptaron sus evaluaciones, aun cuando estas no arrojaron la mejor calificación; sin embargo, otros trataron de justificar su falta de información para obtener un mejor resultado. El proceso de verificación que realizó la sustentante no se presentó algún incidente con los ayuntamientos y todos aceptaron los reportes finales sin contratiempos, por lo que firmó la minuta correspondiente.

Lo que se pudo observar durante el proceso de verificación del Módulo 3 fue la falta de actualización en los documentos en el tema de gestión del territorio, lo cual pudo deberse a factores como la falta de presupuesto para la actualización de los Planes Municipales de Desarrollo Urbano, ya que los ayuntamientos eligen destinar esos recursos a obras que sean más visibles para la población como creación de espacios públicos, vialidades, eventos recreativos, etc., dejando de lado la planeación y el crecimiento ordenado de las ciudades en zonas seguras, con los servicios básicos e infraestructura adecuada.

Mientras que en Módulo 7, la principal problemática fue la carencia de información que contuvieran las atribuciones señaladas en la guía, como eran los membretes, sellos y firmas oficiales, en ocasiones nos remitían a páginas del mismo ayuntamiento donde el apartado no correspondía con la documentación solicitada o bien enviaban reglamentos de otros temas.

Si bien, estos resultados nos muestran las fortalezas y debilidades de los municipios en cada uno de los ocho módulos de la GCDM y de manera específica, en cada uno de los 132 indicadores, de manera general se puede concluir que los resultados obtenidos por cada gobierno local para el trabajo de verificación 2021, son principalmente por la información proporcionada por el enlace municipal y la falta de actualización de la misma.

El Colegio Mexiquense, debido a la experiencia adquirida a lo largo de los años como instancia verificadora, logró coordinar con éxito las labores de verificación, pues también el equipo de trabajo acumuló experiencia de los dos años anteriores, pues si bien hubo cambio en el personal del equipo, el grupo base se mantuvo intacto.

De igual manera, la mayor parte de los enlaces municipales tenían ya la experiencia de los dos años anteriores aunque no en todos los módulos. Hay que recordar que la mayoría de los enlaces municipales eran los titulares de la Unidad de Información, Planeación, Programación y

Evaluación (UIPPE), cuyos perfiles profesionales no en todos los casos se percibe como expertos en planeación o en los temas que aborda la Guía.

Del mismo modo, los coordinadores del proyecto, el asistente jurídico, los verificadores líderes y los verificadores, atendieron de manera oportuna las dudas sobre el proceso, manejo de la plataforma de trabajo y auxiliando a los enlaces municipales a solventar las carencias de información enviada o que no correspondía a lo solicitado por la Guía.

Igualmente, a través del análisis de la información proporcionada para la verificación, se logró conocer la situación que guardan los ayuntamientos del Estado de México en cuanto a la organización de su administración municipal, como es la disponibilidad y manejo de información, manuales de procedimientos, vigencia de los documentos rectores y normativos de planeación territorial, medio ambiente y ordenamientos ecológico, así como el personal titular de la unidad responsable de la planeación urbana municipal.



### **Capítulo 3. Análisis de resultados**

Como parte del análisis llevado a cabo, al concluir el proceso de verificación de los 57 municipios del Estado de México, en el que, como se recordará, consistió en la revisión de evidencias enviadas por los ayuntamientos para evaluar su autodiagnóstico, realizar la retroalimentación con los enlaces municipales y, finalmente, subir la información a la plataforma SiGuía, del INAFED, se lograron obtener los resultados finales de los ocho módulos que integran el programa: 1. Organización, 2. Hacienda, 3. Gestión del Territorio, 4. Servicios Públicos, 5. Medio Ambiente, 6. Desarrollo Social, 7. Desarrollo Económico y 8. Gobierno Abierto, los cuales se describen a continuación:

#### **3.1 Módulo 1. Organización**

El módulo 1, se conforma por cuatro temas: estructura, planeación, control interno y capacitación, con un total de 20 indicadores, de los cuales 12 son de gestión y 8 de desempeño. La revisión de evidencias se enfocó a validar la organización de su estructura establecida en la normatividad, como Manuales de Organización, Bando de Policía y Buen Gobierno, Organigramas, programas de capacitación y el Reglamento de la Administración Pública Municipal.

Los principales problemas con los que se enfrentaron los verificadores fue la falta de información, por desconocimiento del enlace o bien en envío de la misma de forma tardía, debido, principalmente a no tener suficiente conocimiento sobre los temas, o por el contrario, con el fin de cumplir con las fechas establecidas la documentación proporcionada no correspondía al año de evaluación o no contaban con el sustento legal necesario. Como propuesta, lo anterior pudiera ser subsanado mediante un listado de documentación válida para facilitar su localización en los archivos de los ayuntamientos y así obtener resultados más favorables.

Ahora bien, como se observa en la tabla 3.1 los municipios mejor calificados en este módulo fueron Atizapán de Zaragoza, Chimalhuacán, Ixtapaluca y Tlalmanalco, con el 100% de sus indicadores en óptimo, todos ellos de la región Valle de México, mientras que los que presentaron mayor rezago fueron Almoloya de Juárez, Apaxco y Jilotzingo.

A nivel de macro regiones la región norte del estado fue la que, en su conjunto, obtuvo un indicador mayor con el con 78.33, seguido por la región Valle de Toluca con 77.5, la región Valle de México con 75.16 y la zona sur con 62.5.

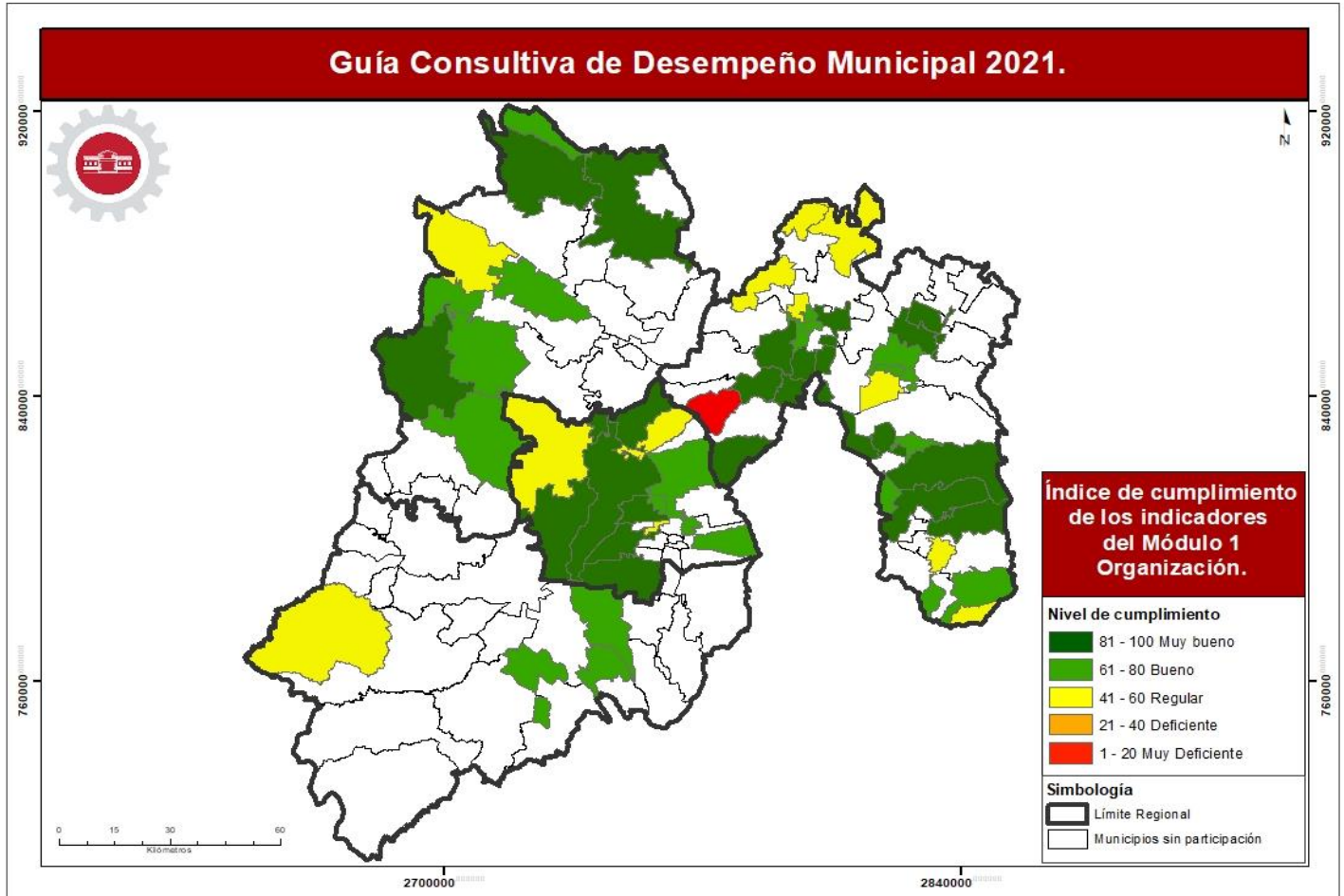
El promedio general de este módulo para todo el estado fue de un buen nivel, con 75.31.

**Tabla. 3.1 Módulo 1**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 1
1	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
2	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
3	Ixtapaluca	Valle de México	100.00
4	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
6	Metepec	Valle de Toluca	97.50
5	Zinacantepec	Valle de Toluca	97.50
7	Jilotepec	Norte	95.00
8	Toluca	Valle de Toluca	95.00
9	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	92.50
10	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	92.50
11	Nextlalpan	Valle de México	92.50
12	Chalco	Valle de México	90.00
13	Tultitlán	Valle de México	90.00
16	Temoaya	Valle de Toluca	90.00
15	Tenango del Valle	Valle de Toluca	90.00
17	San José del Rincón	Norte	87.50
14	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	87.50
18	Huixquilucan	Valle de México	85.00
19	Teotihuacán	Valle de México	85.00
21	Calimaya	Valle de Toluca	85.00
20	Aculco	Norte	82.50
22	Nezahualcóyotl	Valle de México	82.50
23	San Martín de las Pirámides	Valle de México	82.50
24	Atlacomulco	Norte	80.00
25	El Oro	Norte	80.00
26	Villa Victoria	Norte	80.00
27	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	80.00
28	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	80.00
31	San Felipe del Progreso	Norte	77.50
29	Atlautla	Valle de México	77.50
30	Cuautitlán	Valle de México	77.50
32	Melchor Ocampo	Valle de México	77.50
33	Lerma	Valle de Toluca	75.00
34	Chiautla	Valle de México	72.50
36	Tezoyuca	Valle de México	72.50
35	Xalatlaco	Valle de Toluca	70.00
37	Villa Guerrero	Sur	67.50
38	Almoloya de Alquisiras	Sur	65.00
39	Acolman	Valle de México	65.00
40	Capulhuac	Valle de Toluca	65.00
41	Polotitlán	Norte	62.50
42	Ixtapan de la Sal	Sur	62.50
43	Chicoloapan	Valle de México	62.50
44	Tepetlixpa	Valle de México	62.50
46	Temascalcingo	Norte	60.00
45	Atenco	Valle de México	60.00
47	Ayapango	Valle de México	57.50
48	Huehuetoca	Valle de México	57.50
49	Teoloyucan	Valle de México	57.50
50	Hueypoxtla	Valle de México	57.50
51	Chapultepec	Valle de Toluca	57.50
52	Otzolotepec	Valle de Toluca	57.50
53	Luvianos	Sur	55.00
55	Ecatzingo	Valle de México	55.00
54	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	47.50
56	Apaxco	Valle de México	42.50
57	Jilotzingo	Valle de México	15.00

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### Mapa 3 1. Módulo 1



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

Como se observa en el mapa 3.1, los resultados de la región norte tienen a la mayor parte de sus municipios en bueno y muy bueno mientras que en la región del Valle de México, tiene a 14 municipios en muy bueno, pero también tiene a un municipio categorizado con un desempeño muy malo en este módulo. El Valle de Toluca tiene a la mayor parte de sus municipios en el rango de bueno y muy bueno y sólo 2 de ellos en regular, la región sur tiene un municipio, Luvianos, en regular y el resto en bueno sin alcanzar ninguno en muy bueno.

### 3.2 Módulo 2. Hacienda

El módulo 2. Hacienda está integrado por cuatro temas: ingresos, egresos, deuda y patrimonio, para un total de 19 indicadores, donde 10 son de gestión y 9 de desempeño. En este módulo se validaron las evidencias relacionadas con los recursos que el municipio gestiona en el ejercicio fiscal; en el de egresos se solicitaron evidencias que observen el gasto y los diversos recursos que son destinados al pago de cuentas de los municipios; el tema de deuda que sólo aplicó a los municipios que tenían compromisos financieros adquiridos con la banca privada y de desarrollo; y en el tema de patrimonio se solicitaron evidencias sobre la gestión de bienes muebles e inmuebles.

Uno de los problemas que enfrentaron los municipios con el tema de ingresos fue la de presentar la gaceta estatal en la que se publicó el presupuesto de ingresos del año evaluado y la mayoría presentaron únicamente la gaceta municipal, cuando la metodología de INAFED sólo permite solventar este indicador con la gaceta a nivel estatal.

Un reto importante fueron los reportes de armonización contable que fueron difíciles de identificar y los propios municipios no pudieron presentar la evidencia adecuada.

La principal incidencia tuvo lugar en el tema de deuda pues en ella se tienen que validar evidencias que pueden llegar a ser contradictorias, ya que si no se presentan de forma adecuada se toma demasiado en consideración el tema de los egresos que los municipios designan al pago de la deuda, independientemente del año de contratación. La otra incidencia también se mostró cuando los municipios consideran que no tienen deuda porque fue contratada en administraciones anteriores.

En este módulo además de las 3 categorías: óptimo, en proceso y rezago también se incluye el caso de no medible y no disponible, lo que puede llegar a dificultar su integración, además de ser difícil de diferenciar ambas categorías.

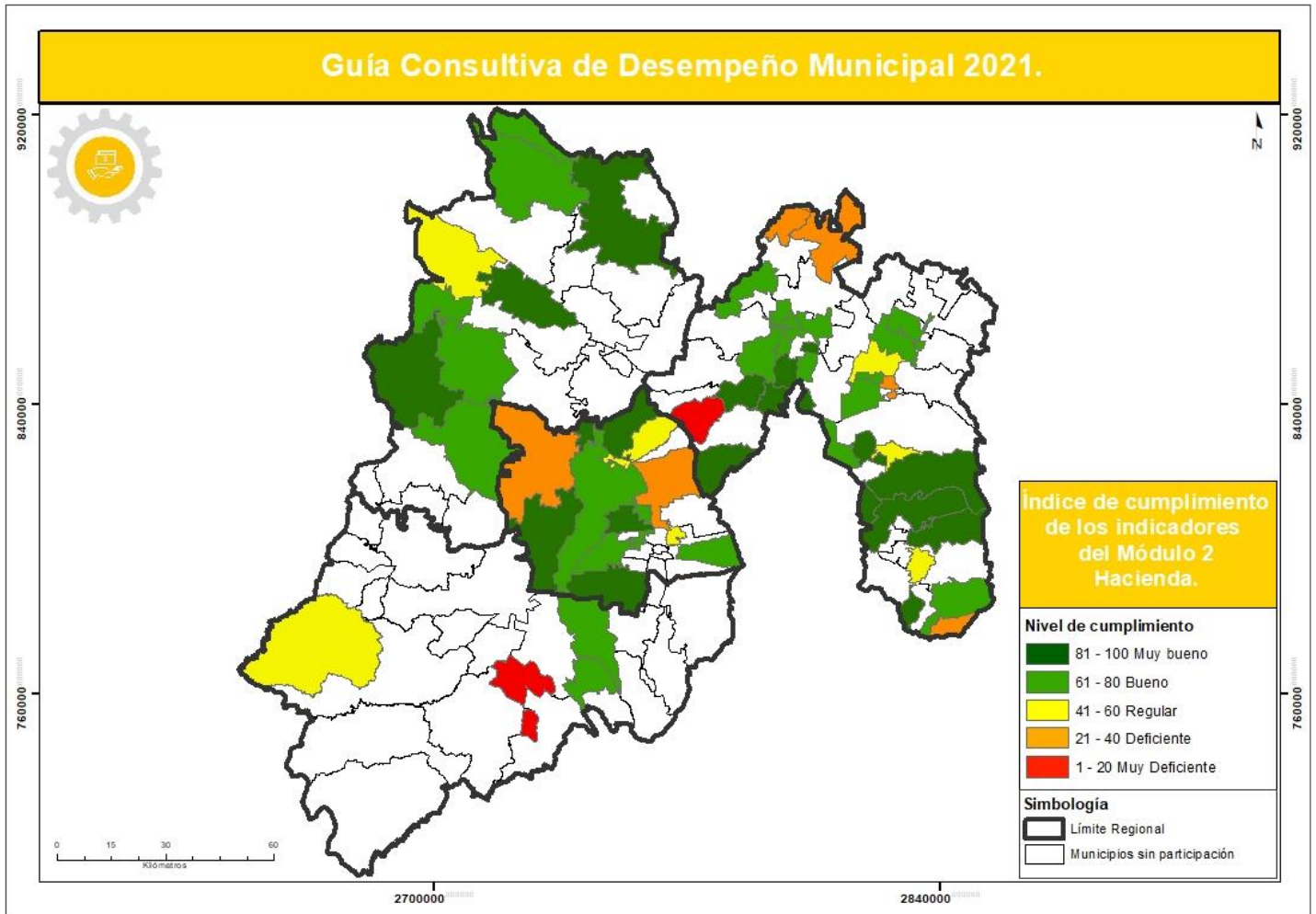
Adicionalmente, el hecho de que un indicador sea no medible o no disponible no significa que el municipio esté necesariamente en un mal desempeño; es decir, un municipio que no tiene deuda no es un indicador malo; sin embargo, la metodología no lo pone verde como óptimo lo cual genera confusión en los municipios que quieren tener todos sus indicadores en los más altos valores.

**Tabla 3.2 Módulo 2**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 2
1	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
2	Jilotepec	Norte	97.37
3	Temoaya	Valle de Toluca	96.84
4	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	92.11
5	Chalco	Valle de México	92.11
6	Atlacomulco	Norte	89.47
7	Zinacantepec	Valle de Toluca	89.47
8	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	86.84
9	Metepec	Valle de Toluca	86.84
10	Chimalhuacán	Valle de México	84.21
11	Tenango del Valle	Valle de Toluca	84.21
12	Huixquilucan	Valle de México	81.58
13	Ixtapaluca	Valle de México	81.58
14	Tultitlán	Valle de México	81.58
15	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	81.58
16	San José del Rincón	Norte	81.05
17	Tepetlixpa	Valle de México	81.05
18	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	78.42
20	Nextlalpan	Valle de México	76.32
19	Teotihuacán	Valle de México	76.32
21	Villa Victoria	Norte	75.79
22	Nezahualcóyotl	Valle de México	73.68
23	Ixtapan de la Sal	Sur	73.16
25	Aculco	Norte	72.63
24	El Oro	Norte	71.05
26	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	71.05
27	Teoloyucan	Valle de México	71.05
28	Toluca	Valle de Toluca	71.05
29	Villa Guerrero	Sur	70.53
30	Xalatlaco	Valle de Toluca	70.53
32	Cuautitlán	Valle de México	68.42
31	Tezoyuca	Valle de México	68.42
33	Atlautla	Valle de México	65.79
35	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	65.79
34	Chapultepec	Valle de Toluca	65.79
36	San Felipe del Progreso	Norte	65.26
37	Huehuetoca	Valle de México	65.26
38	Polotitlán	Norte	63.16
39	Atenco	Valle de México	63.16
40	San Martín de las Pirámides	Valle de México	63.16
41	Calimaya	Valle de Toluca	63.16
42	Melchor Ocampo	Valle de México	60.53
43	Acolman	Valle de México	52.63
44	Otzolotepec	Valle de Toluca	52.63
45	Luvianos	Sur	50.00
46	Capulhuac	Valle de Toluca	48.42
47	Ayapango	Valle de México	47.37
48	Temascalcingo	Norte	43.68
49	Chicoloapan	Valle de México	42.11
50	Apaxco	Valle de México	38.95
51	Ecatzingo	Valle de México	31.58
52	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	31.58
53	Chiautla	Valle de México	28.95
54	Hueyopxtla	Valle de México	21.05
55	Lerma	Valle de Toluca	21.05
56	Almoloya de Alquisiras	Sur	7.89
57	Jilotzingo	Valle de México	4.21

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### Mapa 3.2. Módulo 2



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

La tabla 3.2 muestra los resultados de este módulo. Sólo Tlalmanalco, en el Valle de México logró un indicador de 100 en este módulo seguido de Jilotepec, Temoaya, Atizapán de Zaragoza y Chalco en las regiones norte, Toluca y el Valle de México, mientras que Jilotzingo y Almoloya de Alquisiras mostraron un pobre desempeño en este módulo seguidos de Lerma, Hueyoptla y Chiautla.

El mapa 3.2 muestra que la región sur mostró el más pobre desempeño en este módulo con Almoloya de Alquisiras y Luvianos (con un promedio de 50.39 en la región) seguido de la región Valle de México, donde 8 de sus municipios está en nivel de regular a muy malo (un valor de 65.11), muy similar al Valle de Toluca donde 4 de sus municipios obtuvieron un nivel malo o

regular. Es de llamar la atención que Temoaya obtuvo la más alta calificación en esta región, el tercero en todo el estado.

La región mejor evaluada en este módulo fue la región norte donde 8 de los 9 municipios que la conforman tuvieron un desempeño bueno o muy bueno para un promedio de la zona de 73.27.

El nivel de desempeño general para todos los municipios en este módulo fue de 65.15, si bien es un nivel bueno, es inferior al de otros módulos.

### **3.3 Módulo 3. Gestión del Territorio**

Este módulo se diseñó con el objetivo de impulsar a los municipios a fortalecer los vínculos entre el sector urbano y el rural, la protección de los recursos naturales, la prevención de riesgos por desastre y en general el desarrollo de capacidades de gestión descentralizada del territorio.

El territorio como espacio geográfico en donde se desarrollan las relaciones económicas y sociales, proporcionan un sentido de identidad y pertenencia, está integrado por cuatro temas: planeación urbana, ordenamiento ecológico, protección civil y coordinación urbana.

El hecho de que los municipios cuenten con un Plan de Desarrollo Urbano Municipal o un Programa de Ordenamiento Ecológico permite gestionar un mejor manejo del territorio y alinear los programas y proyectos locales en este sentido.

Fue notoria la falta de instrumentos de regulación del territorio como el Plan de Desarrollo Urbano Municipal o el de Ordenamiento Ecológico local, así como el Atlas Municipal de Riesgos y su alineación a programas de zonas metropolitanas cuando se dio el caso.

Varios de estos instrumentos no han sido actualizados en algunos otros municipios, muy probablemente por el elevado costo que representa para los ayuntamientos, su diseño por ser de carácter altamente especializado además de que su tiempo de elaboración suele demorarse más, lo que representa un tiempo que los ayuntamientos prefieren dedicar a otras acciones. Se pudo percibir que los funcionarios municipales son poco sensibles a los temas territoriales y ambientales lo que dificulta que cuenten con habilidades y actitudes que favorezcan estos aspectos, sin duda un área de oportunidad muy importante para los egresados de carreras como planeación urbana o planeación territorial.

Se notó que las personas que tienen a su cargo el área de desarrollo urbano no cuentan con el perfil adecuado y desconocen los principios básicos de la gestión territorial, además de no contar con un programa de capacitación que les permita desarrollar estas habilidades. Algunos municipios informaron estar en proceso de actualización de estos programas pero aún no tenían fecha de conclusión. Los municipios pretenden aprobar estos temas con oficios de petición a sus

presidentes municipales para acreditar estos instrumentos aunque la metodología establece que el criterio a evaluar es la aplicabilidad de los programas de planeación urbana y ecológica en territorios concretos.

Muchos de los municipios no cuentan con un instrumento de ordenamiento ecológico ni con el atlas de riesgo ni habían iniciado gestiones para realizarlos. Parece ser una constante el desconocimiento de los criterios e instrumentos que se deben actualizar.

Otro aspecto detectado en este módulo es que no se cuentan con formatos de verificación de los trámites que ofrecen a la ciudadanía. También fue notorio que las cifras numéricas, por ejemplo, la de tasa de crecimiento de asentamientos humanos en zonas de riesgo no son visibles, puesto que los cálculos numéricos no arrojan el mismo resultado que proporcionó el enlace municipal en la evidencia presentada; en los atlas de riesgo los mapas no son visibles y esto dificulta su verificación.

Parece necesario que se fortalezcan las capacidades institucionales en este tema así consecuente con el equipo y servicios necesarios.

La tabla 3.3 muestra que los municipios de Chimalhuacán y Metepec obtuvieron el máximo puntaje seguidos de Temoaya, Tlalmanalco, Toluca, Chalco, San Mateo Atenco y Jilotepec, mientras que los desempeños más bajos correspondieron a Ecatzingo, Chicoloapan y Apaxco que no presentó evidencia alguna.

La región sur del estado fue la que en conjunto obtuvo un nivel de cumplimiento menor con 54.44 seguido de Valle de México con 57.37 que si bien en él se incluye los municipios de alto desempeño como Chimalhuacán, Tlalmanalco o Chalco también incluye los de más bajo desempeño como Apaxco, Chicoloapan y Ecatzingo. La región del Valle de Toluca obtuvo un desempeño promedio de 71.97 y la región norte 63.95 (ver mapa 3.3). El valor promedio para este módulo fue de 61.51 para todo el estado.

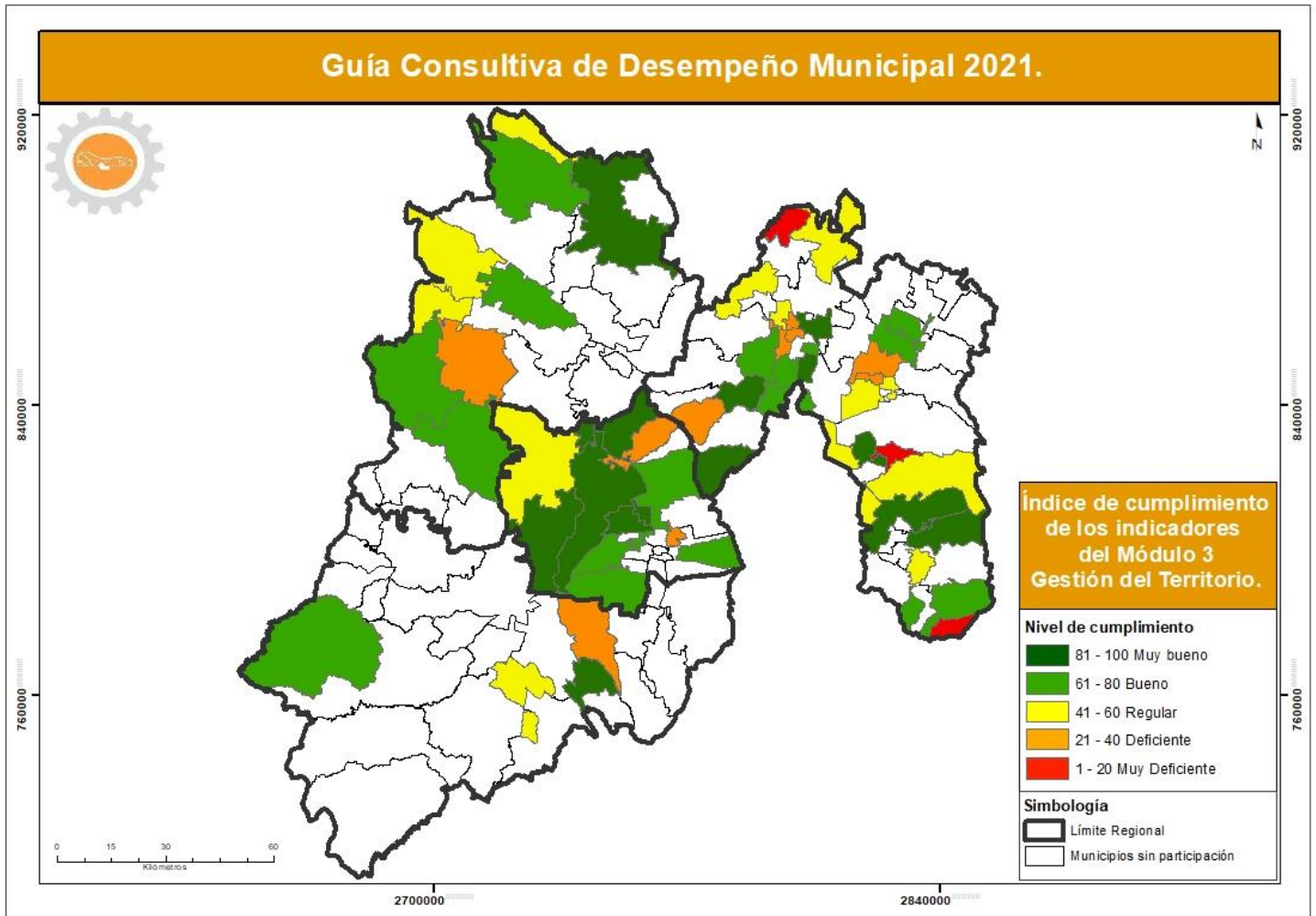


**Tabla 3.3 Módulo 3**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 3
1	Jilotepec	Norte	92.22
2	Aculco	Norte	78.33
3	Atlacomulco	Norte	77.22
4	San José del Rincón	Norte	72.78
5	Villa Victoria	Norte	60.56
6	El Oro	Norte	58.89
7	Polotitlán	Norte	50.56
8	Temascalcingo	Norte	55.00
9	San Felipe del Progreso	Norte	30.00
10	Ixtapan de la Sal	Sur	81.11
11	Luvianos	Sur	62.78
12	Almoloya de Alquisiras	Sur	41.11
13	Villa Guerrero	Sur	32.78
14	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
15	Tlamanalco	Valle de México	95.56
16	Chalco	Valle de México	94.44
17	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	91.67
18	Nextlalpan	Valle de México	90.00
19	Huixquilucan	Valle de México	85.56
20	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	81.67
21	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	77.78
22	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	73.33
23	San Martín de las Pirámides	Valle de México	73.33
24	Atlautla	Valle de México	70.56
25	Tultitlán	Valle de México	69.44
26	Teotihuacán	Valle de México	66.67
27	Tepetlixpa	Valle de México	62.22
28	Ayapango	Valle de México	60.00
29	Ixtapaluca	Valle de México	58.33
30	Nezahualcóyotl	Valle de México	58.33
31	Hueyoxtla	Valle de México	58.33
32	Atenco	Valle de México	53.89
33	Teoloyucan	Valle de México	47.22
35	Huehuetoca	Valle de México	44.44
34	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	44.44
36	Chiautla	Valle de México	41.67
37	Jilotzingo	Valle de México	34.44
39	Acolman	Valle de México	33.33
38	Cuautitlán	Valle de México	33.33
40	Tezoyuca	Valle de México	26.11
41	Melchor Ocampo	Valle de México	22.22
42	Ecatzingo	Valle de México	17.78
43	Chicoloapan	Valle de México	11.11
44	Apaxco	Valle de México	0.00
45	Metepec	Valle de Toluca	100.00
46	Temoaya	Valle de Toluca	97.22
47	Toluca	Valle de Toluca	95.56
48	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	92.78
49	Zinacantepec	Valle de Toluca	87.22
50	Calimaya	Valle de Toluca	76.11
51	Chapultepec	Valle de Toluca	71.67
52	Tenango del Valle	Valle de Toluca	68.89
53	Xalatlaco	Valle de Toluca	68.89
54	Lerma	Valle de Toluca	61.11
55	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	53.89
56	Capulhuac	Valle de Toluca	36.11
57	Otzolotepec	Valle de Toluca	26.11

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### Mapa 3.3. Módulo 3



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### 3.4 Módulo 4. Servicios Públicos

El módulo cuatro tiene como propósito identificar la situación de los servicios públicos y la infraestructura municipal en función de su marco legal y su relación con las condiciones técnicas y económicas de su operación. Los temas que la componen son marco normativo, esto es, la regulación de la prestación de los servicios públicos; diagnóstico que se refiere a la situación que guarda este tipo de servicios para identificar prioridades y capacidades de gestión; acciones que promueven la mejora de los servicios públicos; y la evaluación que monitorea las actividades y el cumplimiento de metas.

En este módulo se percibió los problemas que tienen buena parte de los municipios en cuanto al tema de comunicación interna ya que el enlace municipal no siempre contó de manera accesible con este tipo de información lo que afectó el resultado en línea. Los enlaces señalaron frecuentemente la falta de datos actualizados y la demora para entregar la información. Varios de los documentos presentados carecieron de sellos y firmas oficiales.

Se observó una pobre alineación entre las prioridades para la prestación de servicios públicos y los objetivos de desarrollo sostenible por ejemplo en el tema de agua y saneamiento. Es deseable que los organismos municipales de agua y saneamiento presten mayor atención en la regulación de estos servicios así como un proceso de comunicación entre los diferentes actores involucrados, de igual forma la rendición de cuentas, ya que algunos ayuntamientos desconocen el volumen de agua suministrada o el número de usuarios conectados a su red, por ejemplo.

Respecto al servicio de recolección de residuos, para que su tratamiento y destino se haga de manera integral, es necesario establecer las condiciones sanitarias y las medidas de seguridad básica en los rellenos sanitarios. En diversas ocasiones la información que proporcionaron los municipios a través de sus enlaces se encontraba desordenada en archivos voluminosos que contenían más información de la necesaria. Si bien la información que se solicitó era meramente cuantitativa podría ser interesante contar con algún análisis del carácter cualitativo que den cuenta de los niveles de satisfacción de la ciudadanía, pues una cosa es tener el servicio y otra distinta la calidad con que la que se recibe ese servicio.

Se sugiere la implementación de indicadores específicos para el manejo de residuos sólidos municipales. En el tema de pavimentación de calles se requiere especificar el tipo de pavimento (asfáltico, concreto hidráulico etc.), con el fin de diagnosticar la durabilidad de estas infraestructuras.

Es necesario contar con datos base para la generación de documentos oficiales, con los datos actualizados al año que se evalúa con respaldos en bases de datos y planes de desarrollo que permitan comprobar la veracidad de la información.

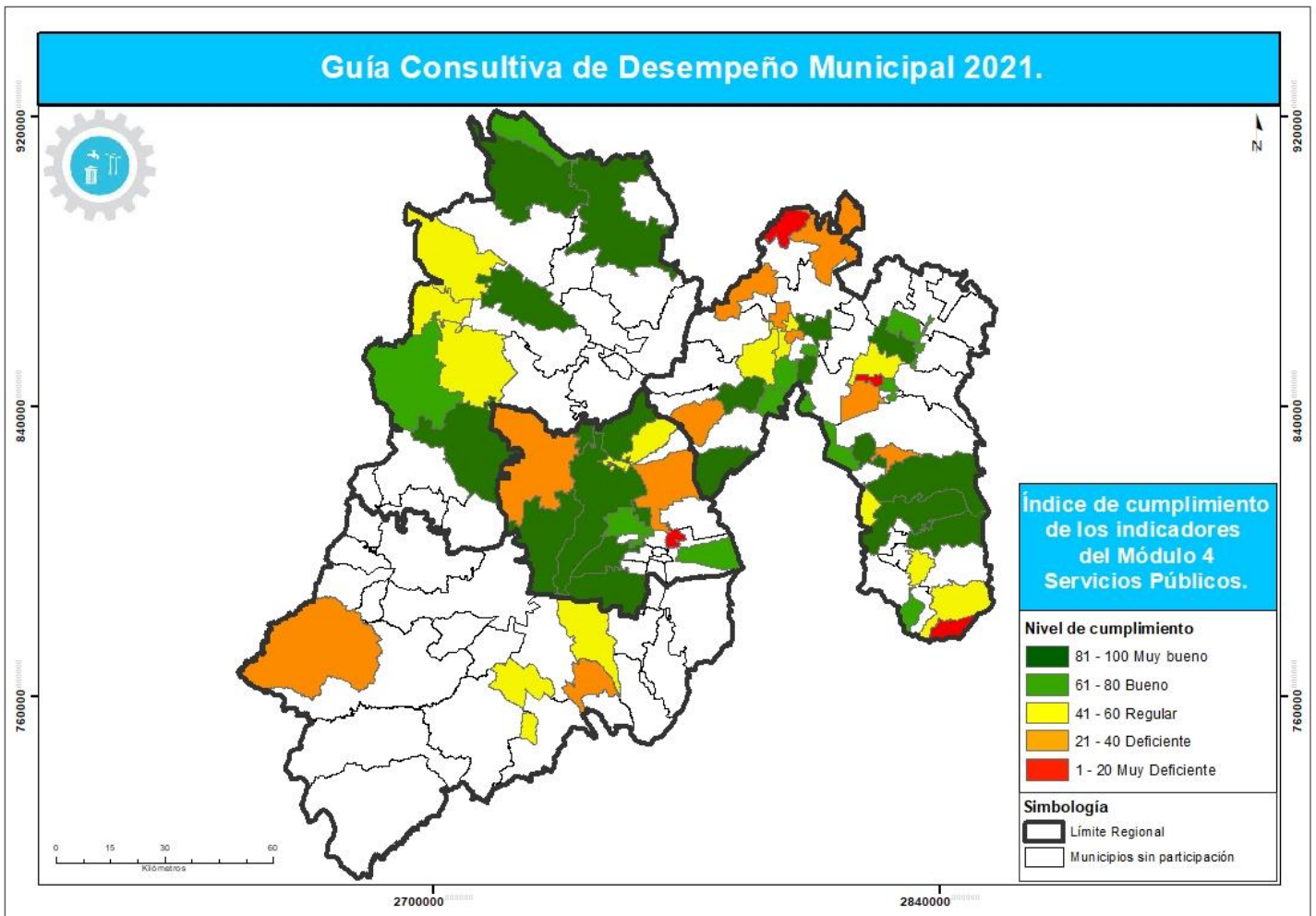
Como se observa en la tabla 3.4, varios ayuntamientos obtuvieron la totalidad de los indicadores en óptimo como Aculco, Atizapán de Zaragoza, Chimalhuacán, Tlalmanalco, Temoaya, Tenango del Valle y Zinacantepec, mientras que Tezoyuca, Capulhuac, Ecatzingo y Apaxco aparecen con los resultados más pobres.

**Tabla 3.4 Módulo 4**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 4
1	Aculco	Norte	100.00
2	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
3	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
4	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
5	Temoaya	Valle de Toluca	100.00
6	Tenango del Valle	Valle de Toluca	100.00
7	Zinacantepec	Valle de Toluca	100.00
8	Ixtapaluca	Valle de México	97.37
9	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	97.37
10	Chalco	Valle de México	94.74
11	Calimaya	Valle de Toluca	90.53
12	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	89.47
13	Atiacomulco	Norte	86.84
16	Huixquilucan	Valle de México	86.84
15	Toluca	Valle de Toluca	86.84
14	Nextlalpan	Valle de México	82.63
17	Jilotepec	Norte	81.58
18	Villa Victoria	Norte	81.58
19	Teotihuacán	Valle de México	80.53
20	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	80.00
21	Nezahualcóyotl	Valle de México	78.42
22	Xalatlaco	Valle de Toluca	77.37
23	San José del Rincón	Norte	73.16
24	Chapultepec	Valle de Toluca	71.05
25	Tultitlán	Valle de México	69.47
26	Chiautla	Valle de México	66.84
27	Metepec	Valle de Toluca	66.84
28	Polotitlán	Norte	66.32
29	San Martín de las Pirámides	Valle de México	65.79
30	Tepetlixpa	Valle de México	62.63
31	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	58.42
32	El Oro	Norte	56.84
33	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	55.26
34	Cuautitlán	Valle de México	55.26
35	San Felipe del Progreso	Norte	54.74
36	Acolman	Valle de México	54.21
37	Ayapango	Valle de México	53.68
38	Otzolotepec	Valle de Toluca	52.11
39	Atlautla	Valle de México	42.11
40	Temascalcingo	Norte	41.05
41	Villa Guerrero	Sur	41.05
42	Almoloya de Alquisiras	Sur	40.53
43	Lerma	Valle de Toluca	38.42
44	Atenco	Valle de México	36.84
45	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	35.26
46	Luvianos	Sur	32.11
47	Melchor Ocampo	Valle de México	31.58
48	Teoloyucan	Valle de México	30.53
49	Ixtapan de la Sal	Sur	30.00
50	Jilotzingo	Valle de México	27.89
51	Chicoloapan	Valle de México	27.37
52	Hueyoxtla	Valle de México	26.32
53	Huehuetoca	Valle de México	24.74
54	Tezoyuca	Valle de México	19.47
55	Capulhuac	Valle de Toluca	18.42
56	Ecatzingo	Valle de México	14.74
57	Apaxco	Valle de México	14.21

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### Mapa 3.4. Módulo 4



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

A nivel regional claramente la zona sur del estado es la que tuvo más pobres resultados con 35.92 en promedio lo que demuestra visiblemente la incapacidad para atender satisfactoriamente los servicios públicos básicos. Nuevamente, la región del Valle de México tiene municipios de alta capacidad como los que se han mencionado pero también los de más pobre desempeño mostrando esas desigualdades de la periferia urbana que de alguna manera convive una forma de vida urbana de alta calidad con otra que se asemeja a los niveles de zonas rurales. El promedio para Valle de México fue de 58.95. Las regiones norte y Valle de Toluca fueron muy similares con 71.35 para el primero y 71.86 para el segundo (ver mapa 3.4). El promedio general fue de 62.23.

### **3.5 Módulo 5. Medio ambiente.**

El tema de medio ambiente si bien es un asunto prioritario y enfatizado tanto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como en la propia guía quizás fue el que mayor deficiencia presentó a nivel municipal. La problemática ambiental no es atribuible a un solo factor ni a un solo orden de gobierno, lamentablemente los gobiernos municipales parecen mostrar un mayor rezago en este tema.

A nivel municipal, administrar los recursos naturales del propio municipio y orientar los procesos culturales hacia la sostenibilidad es una tarea ardua. La guía orienta a los municipios para que mejoren y consoliden sus capacidades institucionales en esta materia a través de concientizar el cuidado de los recursos naturales existentes en el territorio local mediante acciones de preservación y restauración, uso eficiente de la energía, así como acciones de adaptación y mitigación al cambio climático para reducir la vulnerabilidad ante dicho fenómeno. Este módulo consta de 11 indicadores divididos en el tema de preservación del ambiente, cambio climático y servicios públicos. De estos tres temas sólo un indicador es de desempeño y tiene que ver con el abatimiento de costo promedio por luminaria del alumbrado público.

Uno de los problemas que tuvieron los ayuntamientos en este módulo fue la manera de sustentar la evidencia de los indicadores. Existió poca concordancia entre lo solicitado y la evidencia presentada. Por ejemplo el Plan o Programa Municipal de Protección al Ambiente y el Plan o Programa de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático no cuenta con Actas de cabildo o publicación en Gaceta por lo que se recibió material que no resulta ser de carácter oficial, tampoco tiene identificados los presupuestos o el financiamiento para poder ejecutar esos planes o programas.

Tampoco cuentan con un diagnóstico de impacto ambiental por lo que es difícil identificar que las acciones que realicen evidentemente tengan algún beneficio local.

En cuanto a las evidencias presentadas, por ejemplo, en el que corresponde a la eficiencia de agua potable se presentaban recibos de energía eléctrica olvidando que también debían presentar el presupuesto erogado y el diagnóstico energético de los sistemas de bombeo de agua potable y tratamiento de aguas residuales.

Tampoco se contaba con un diagnóstico o lista de sustitución de equipos obsoletos por tecnología eficiente en el caso de la iluminación. De igual forma en el tema de flota vehicular se enviaron consumos de combustible del último año fiscal pero no el presupuesto erogado además de no contar con información acerca de las acciones de capacitación al personal del municipio.

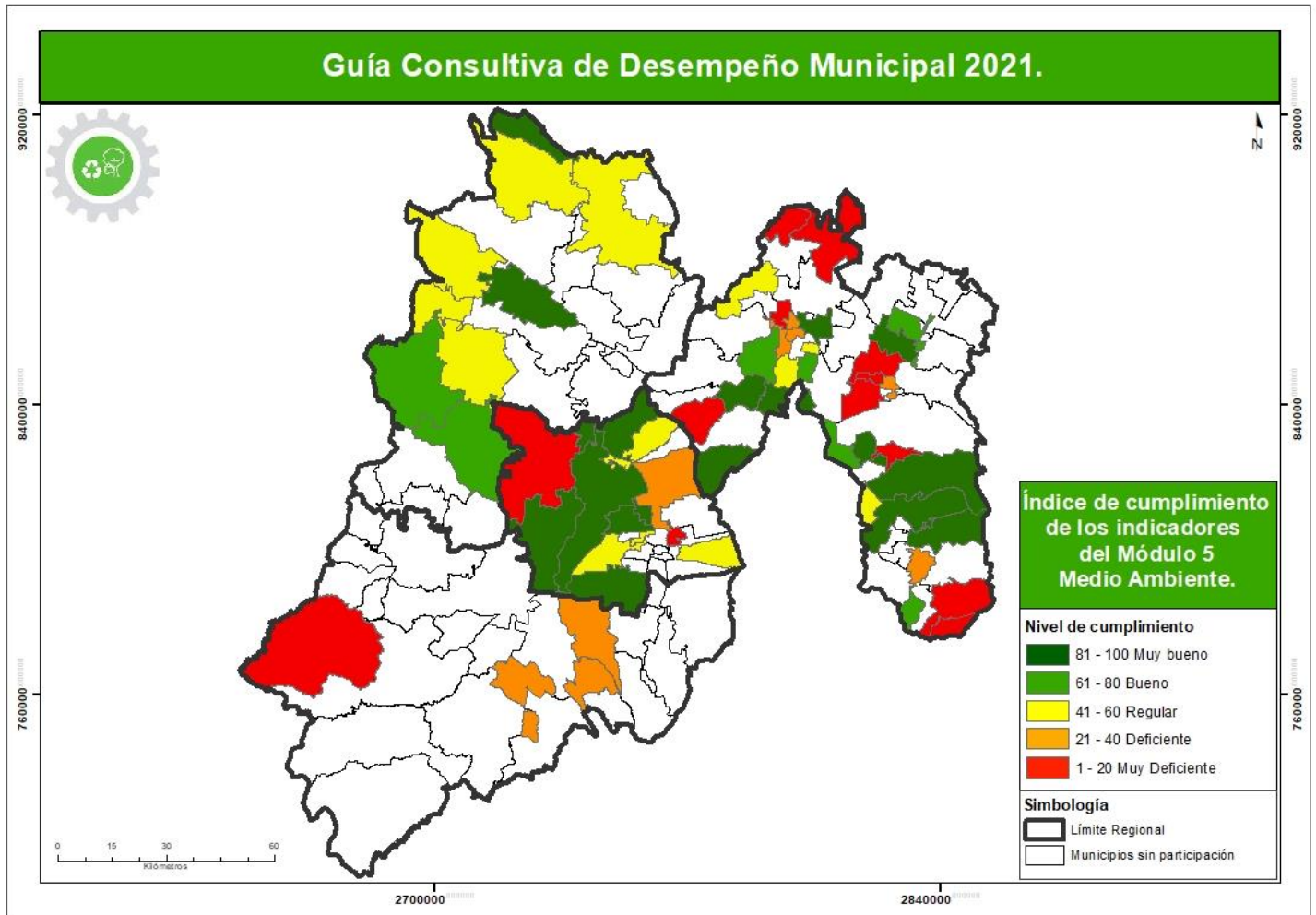
**Tabla 3.5 Módulo 5**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 5
1	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
2	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
3	Chalco	Valle de México	100.00
4	Teotihuacán	Valle de México	100.00
5	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
6	Temoaya	Valle de Toluca	100.00
7	Zinacantepec	Valle de Toluca	100.00
8	Ixtapaluca	Valle de México	95.45
9	Nextlalpan	Valle de México	95.45
10	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	90.91
11	Atlacomulco	Norte	86.36
12	Huixquilucan	Valle de México	86.36
13	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	86.36
14	Tenango del Valle	Valle de Toluca	86.36
15	Toluca	Valle de Toluca	86.36
16	Polotitlán	Norte	81.82
17	Metepc	Valle de Toluca	81.82
18	Villa Victoria	Norte	77.27
19	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	77.27
20	Nezahualcóyotl	Valle de México	77.27
21	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	72.73
22	San José del Rincón	Norte	63.64
23	San Martín de las Pirámides	Valle de México	63.64
24	Tepetitlpa	Valle de México	63.64
25	Jilotepec	Norte	59.09
26	Aculco	Norte	59.09
27	Huehuetoca	Valle de México	59.09
28	Chapultepec	Valle de Toluca	59.09
29	Xalatlaco	Valle de Toluca	59.09
30	Calimaya	Valle de Toluca	54.55
31	Otzolotepec	Valle de Toluca	54.55
32	El Oro	Norte	50.00
33	San Felipe del Progreso	Norte	50.00
34	Tultitlán	Valle de México	50.00
35	Temascalcingo	Norte	43.64
36	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	40.91
37	Melchor Ocampo	Valle de México	36.36
38	Chiautla	Valle de México	36.36
39	Ayapango	Valle de México	31.82
40	Lerma	Valle de Toluca	31.82
41	Ixtapan de la Sal	Sur	27.27
42	Villa Guerrero	Sur	27.27
43	Cuautitlán	Valle de México	27.27
44	Almoloya de Alquisiras	Sur	22.73
45	Luvianos	Sur	18.18
46	Atenco	Valle de México	18.18
47	Acolman	Valle de México	18.18
48	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	18.18
49	Jilotzingo	Valle de México	16.36
50	Teoloyucan	Valle de México	13.64
51	Capulhuac	Valle de Toluca	13.64
52	Chicoloapan	Valle de México	9.09
53	Ecatzingo	Valle de México	9.09
54	Tezoyuca	Valle de México	9.09
55	Apaxco	Valle de México	4.55
56	Atlautla	Valle de México	0.00
57	Hueypoxtla	Valle de México	0.00

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.



### Mapa 3.5. Módulo 5



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

Cuando se solicitó el tema de abatimiento del costo promedio por luminaria no se tenía conocimiento de la información que debían enviar o de cómo realizar el cálculo para la evaluación del indicador por lo que los resultados no fueron del todo favorables para los municipios.

Sobre los diagnósticos y el Atlas Nacional de Vulnerabilidad, estos debieron adaptarse a cada municipio y no solamente presentar aquel de nivel estatal. Quizás aquí también sería necesario realizar algún tipo de formato que permita sintetizar el consumo de energía y presupuesto erogado para evitar el envío de recibos mensuales de los años anteriores.

Como se observa en la tabla 3.5, los municipios de Atizapán de Zaragoza, Chimalhuacán, Chalco, Teotihuacán, Tlalmanalco, Temoaya y Zinacantepec obtuvieron los valores más altos, algunos sorprendentemente pues la evidencia así lo muestra, aunque quizás en la realidad cotidiana no



parece coincidir mientras que otros municipios obtuvieron valores muy bajos como Chicoloapan, Ecatingo, Tezoyuca, Apaxco, Atlautla y Hueyoxtlá. El promedio de este módulo fue de 54.40 esto es un nivel de cumplimiento regular en el Estado.

En términos regionales, nuevamente, la región sur permaneció en un rango deficiente - muy deficiente-, lo que demuestra una vez más la incapacidad de esta región para enfrentar este tipo de problemas. El Valle de México obtuvo un 51.70 con varios municipios en alto desempeño como Atizapán de Zaragoza y Chimalhuacán; también contiene a los que obtuvieron un indicador en cero como Atlautla. El Valle de Toluca y la región Norte obtuvieron valores muy similares, 63.99 para el primero y 63.43 para el segundo (ver mapa 3.5).

### **3.6 Módulo 6. Desarrollo Social.**

El módulo 6 se enfoca en el análisis de las áreas administrativas del gobierno municipal que se encargan de realizar acciones en favor del bienestar de su población en los aspectos de educación, salud, juventud, deporte y recreación, grupos vulnerables e igualdad de género.

En el tema de grupos vulnerables, los enlaces municipales debieron precisar la identificación de grupos vulnerables en el municipio para conocer las necesidades de cada uno de ellos; sin embargo, no contaban con censos actualizados ni con la ubicación de las personas y su estado de vulnerabilidad, lo que limitaba su atención. Es importante en este tema contar con datos actualizados que sirvan de apoyo para conocer la situación presente en que se encuentra estos grupos vulnerables para posteriormente poder diseñar programas y estrategias específicas de atención.

En el tema de igualdad de género se observó que las áreas designadas para su atención no cuentan con datos actualizados del número de mujeres y niñas en el municipio, lo mismo que en el tema de juventud.

En el tema de deporte y recreación se identificó que no contaban con una programación establecida ni con información precisa.

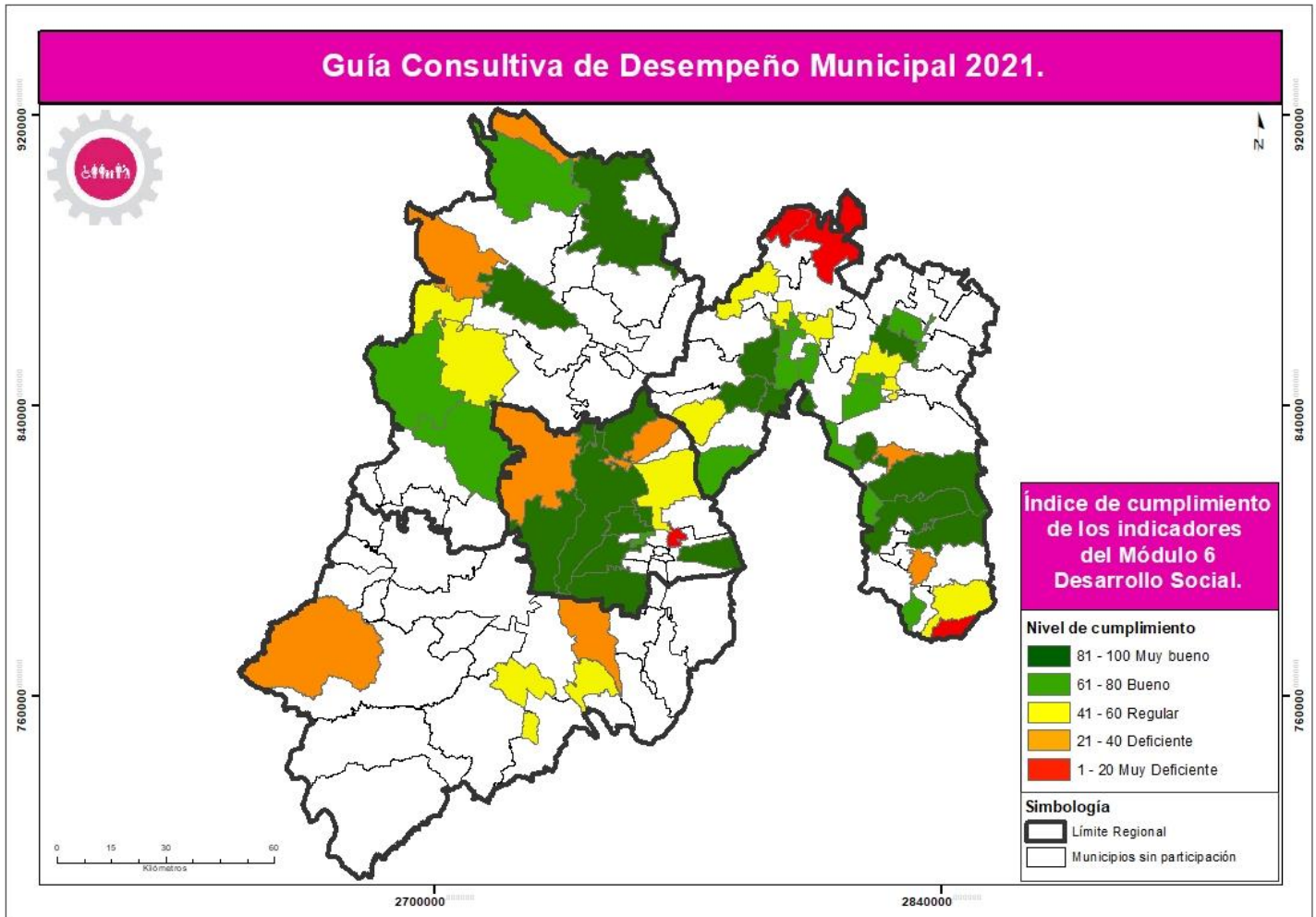
En general, para este módulo se detectó una falta de información en los diagnósticos y una información desactualizada; de igual manera se encontró la falta de oficialidad en los documentos presentados. En este tema, es importante, además, contar con evidencia fotográfica de lo realizado, así como que la presentación de convenios sean de carácter específico en acciones orientadas al tema que se evalúa.

**Tabla 3.6 Módulo 6**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 6
1	Atzacmulco	Norte	100.00
2	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
3	Chalco	Valle de México	100.00
4	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
5	Ixtapaluca	Valle de México	100.00
6	Temoaya	Valle de Toluca	100.00
7	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
8	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	97.92
9	Xalatlaco	Valle de Toluca	97.92
10	Metepec	Valle de Toluca	95.83
11	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	93.75
12	Tenango del Valle	Valle de Toluca	91.67
13	Teotihuacán	Valle de México	89.58
14	Calimaya	Valle de Toluca	89.58
15	Toluca	Valle de Toluca	89.58
16	Zinacantepec	Valle de Toluca	89.58
17	Jilotepec	Norte	85.42
18	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	81.25
19	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	79.17
20	Aculco	Norte	77.08
21	San José del Rincón	Norte	77.08
22	Nezahualcóyotl	Valle de México	77.08
23	Villa Victoria	Norte	75.00
24	Huixquilucan	Valle de México	72.92
25	San Martín de las Pirámides	Valle de México	72.92
26	Tultitlán	Valle de México	72.92
27	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	66.67
28	Tepetlixpa	Valle de México	66.67
29	Atenco	Valle de México	64.58
30	Melchor Ocampo	Valle de México	64.58
31	Chapultepec	Valle de Toluca	64.58
32	Cuautitlán	Valle de México	62.50
33	Tezoyuca	Valle de México	62.50
34	Atlautla	Valle de México	58.33
35	Nextlalpan	Valle de México	56.25
36	Almoloya de Alquisiras	Sur	54.17
37	Acolman	Valle de México	54.17
38	Ixtapan de la Sal	Sur	52.08
39	Jilotzingo	Valle de México	50.00
40	El Oro	Norte	47.92
41	Huehuetoca	Valle de México	47.92
42	Lerma	Valle de Toluca	47.92
43	San Felipe del Progreso	Norte	45.83
44	Chiautla	Valle de México	45.83
45	Teoloyucan	Valle de México	43.75
46	Polotitlán	Norte	39.58
47	Villa Guerrero	Sur	35.42
48	Ayapango	Valle de México	35.42
49	Otzolotepec	Valle de Toluca	35.42
50	Chicoloapan	Valle de México	33.33
51	Temascalcingo	Norte	29.17
52	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	27.08
53	Luvianos	Sur	22.92
54	Apaxco	Valle de México	16.67
55	Capulhuac	Valle de Toluca	6.25
56	Ecatzingo	Valle de México	2.08
57	Hueycoxtila	Valle de México	0.00

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

Mapa 3.6. Módulo 6



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

La tabla 3.6 permite observar que Atlacomulco, Atizapán de Zaragoza, Chalco, Chimalhuacán, Ixtapaluca, Temoaya y Tlalmanalco obtuvieron el más alto desempeño, mientras que Capulhuac, Ecatzingo y Hueypoxtla obtuvieron desempeño más deficiente. El desempeño a nivel estatal tuvo un promedio en su indicador de 63.96.

Como se puede observar en el mapa 3.6, la región del Valle de México y Valle de Toluca, obtuvieron indicadores similares el primero de 64.84 y el segundo de 69.10; sin embargo, en este modulo fue la región norte la que tuvo el resultado más pobre del Estado de México, con 35.58, mientras que la región sur 41.15, lo que induce a pensar que el tema de desarrollo social es más relevante en el sur del estado.

### **3.7 Módulo 7. Desarrollo Económico.**

El desarrollo económico es uno de los pilares fundamentales de las actividades reguladoras municipales. Si bien constitucionalmente no faculta expresamente a los ayuntamientos para establecer el control y administración sobre el desarrollo económico, sí se puede entender como una facultad inherente ya que se fomenta el desarrollo económico a través de la emisión de licencias para uso comercial, o regulación de la administración sobre mercados y centrales de abasto como lo indica el Artículo 115° constitucional.

Este módulo trata de identificar las acciones locales encaminadas a consolidar la vocación y diversificar las economías del municipio, así como las herramientas utilizadas para la administración y atracción de inversiones y empleos.

Los desafíos en este módulo tienen que ver con el tema de mejora regulatoria, vocación productiva y acciones concretas de fomento económico.

Los retos específicos tienen que ver con la instalación y celebración de reuniones del comité de mejora regulatoria con la participación más plural posible. Para el caso de vocación productiva es fundamental que los municipios mantengan padrones actualizados de unidades productivas presentes en el territorio, así como tener actualizados los reglamentos o manuales en la materia, cosa que algunos ayuntamientos no pudieron presentar.

Fue perceptible que los enlaces municipales tuvieron algunos problemas para identificar las diferencias entre indicadores de gestión e indicadores de desempeño. Para los indicadores de gestión es suficiente presentar la información que se solicita, pero para los de desempeño se obtienen a través de fórmulas específicas que los enlaces municipales pretenden obtener con valores altos con la sola presentación de la evidencia y no del cálculo numérico producto de esa evidencia.

Este fue uno de los módulos con un indicador de desempeño más alto con un valor de 78.49 a nivel estatal y como se observa en la Tabla 3.7, 11 municipios obtuvieron un indicador de 100 Atizapán de Zaragoza, Chalco, Chimalhuacán, Huixquilucan, Ixtapaluca, Teotihuacan, Tlalmanalco, Tlalnepantla de Baz, Metepec, San Mateo Atenco y Temoaya, donde aparecen en los primeros lugares algunos de los municipios más desarrollados, lo que muestra la importancia que este tema representa para esos municipios.

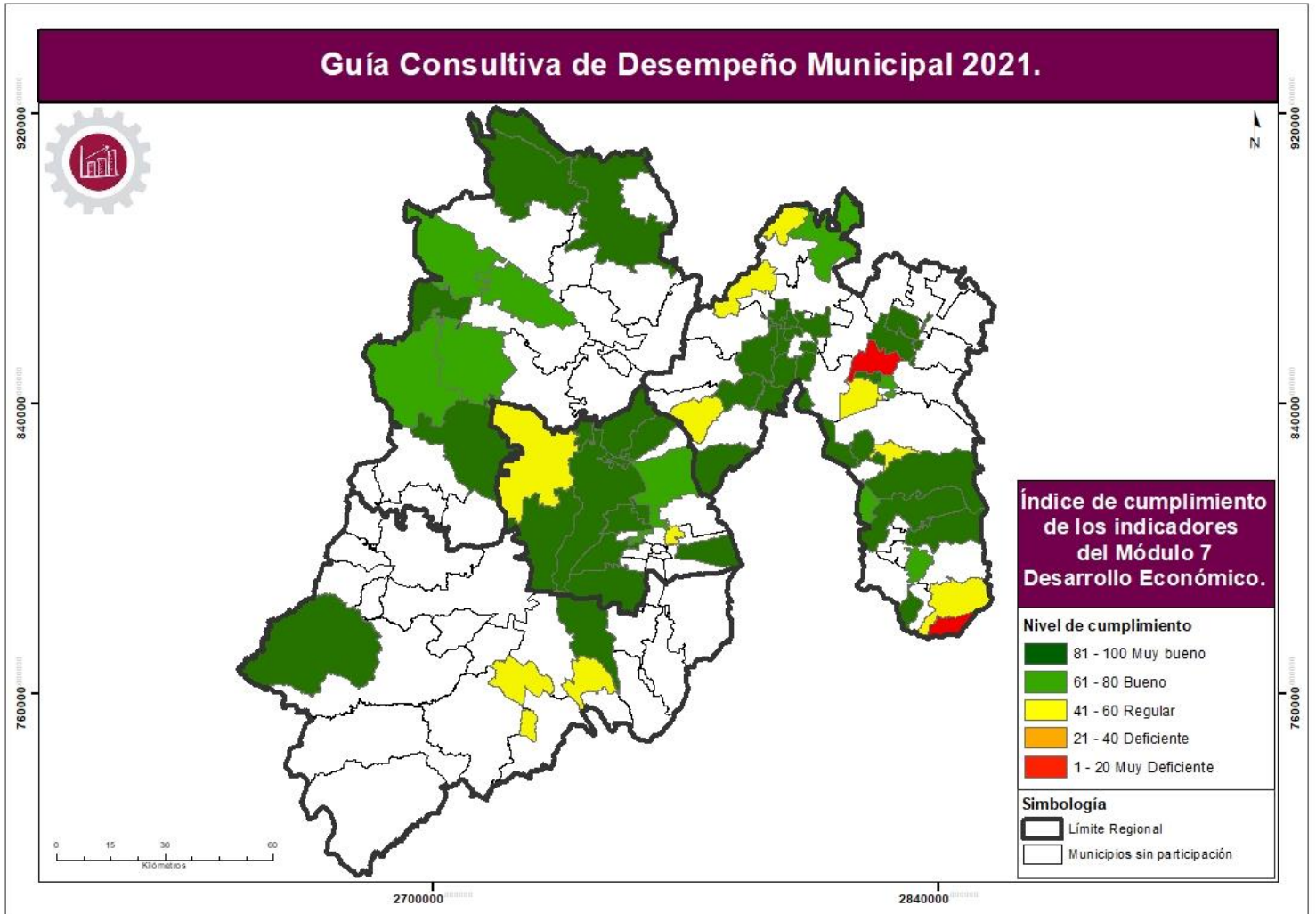
Por otro lado, municipios como Acolman y Ecatzingo en el valle de México mostraron los niveles de desempeño más deficientes.

**Tabla 3.7 Módulo 7**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 7
1	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
2	Chalco	Valle de México	100.00
3	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
4	Huixquilucan	Valle de México	100.00
5	Ixtapaluca	Valle de México	100.00
6	Teotihuacán	Valle de México	100.00
7	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
8	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	100.00
9	Metepec	Valle de Toluca	100.00
10	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	100.00
11	Temoaya	Valle de Toluca	100.00
12	El Oro	Norte	95.83
13	Jilotepec	Norte	95.83
14	Nextlalpan	Valle de México	95.83
15	Teoloyucan	Valle de México	95.83
16	Tenango del Valle	Valle de Toluca	95.83
17	Zinacantepec	Valle de Toluca	95.83
18	Xalatlaco	Valle de Toluca	95.83
19	Aculco	Norte	91.67
20	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	91.67
21	Tezoyuca	Valle de México	91.67
22	Toluca	Valle de Toluca	91.67
23	Otzolotepec	Valle de Toluca	91.67
24	San Martín de las Pirámides	Valle de México	89.17
25	Villa Victoria	Norte	87.50
26	Melchor Ocampo	Valle de México	87.50
27	Tultitlán	Valle de México	87.50
28	Villa Guerrero	Sur	85.00
29	Polotitlán	Norte	83.33
30	Luvianos	Sur	83.33
31	Nezahualcóyotl	Valle de México	83.33
32	Tepetlixpa	Valle de México	83.33
33	Calimaya	Valle de Toluca	83.33
34	Cuatitlán Izcalli	Valle de México	80.83
35	Cuatitlán	Valle de México	80.83
36	Chapultepec	Valle de Toluca	79.17
37	Hueypoxtla	Valle de México	76.67
38	Atzacomulco	Norte	75.00
39	San José del Rincón	Norte	75.00
40	San Felipe del Progreso	Norte	72.50
41	Chiautla	Valle de México	72.50
42	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	70.83
43	Temascalcingo	Norte	65.83
44	Lerma	Valle de Toluca	62.50
45	Ayapango	Valle de México	61.67
46	Chicoloapan	Valle de México	55.83
47	Ixtapan de la Sal	Sur	54.17
48	Huehuetoca	Valle de México	53.33
49	Jilotzingo	Valle de México	51.67
50	Atlatla	Valle de México	50.00
51	Almoloya de Alquisiras	Sur	49.17
52	Atenco	Valle de México	45.83
53	Capulhuac	Valle de Toluca	45.00
54	Apaxco	Valle de México	40.83
55	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	40.83
56	Acolman	Valle de México	20.00
57	Ecatzingo	Valle de México	11.67

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### Mapa 3.7. Módulo 7



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

A nivel regional (ver mapa 3.7) nuevamente la región sur tuvo los niveles más bajos con 67.92 en promedio, aunque la mitad de los municipios de esta región contaron con valores muy buenos. La región Toluca obtuvo un indicador global de 83.21 que lo califica como muy bueno, la región norte con 82.50 donde la totalidad de los municipios que la componen están en el rango de bueno y muy bueno y la región Valle de México con un promedio de 76.72 donde 23 de los 31 municipios se encuentran en niveles bueno y muy bueno para un total global en el estado de 78.49.

### **3.8 Módulo 8. Gobierno Abierto**

El módulo 8 considera los temas relativos a la manera en que cada municipio permite a la población tener conocimiento acerca de la organización y administración del ayuntamiento además de verificar los mecanismos de participación ciudadana y la regulación de la actuación de los servidores públicos; comprende 3 temas: transparencia y acceso a la información; participación ciudadana; y ética pública.

La transparencia y el acceso a la información pública es un tema vigente que permite a la población verificar la actuación de los servidores públicos de acuerdo a los parámetros de democracia y apertura y es un sinónimo de buen gobierno pues permite a la ciudadanía auditar el quehacer municipal, y es un tema que se ha fomentado desde el gobierno del estado más allá de lo que el propio sistema de transparencia establece en el gobierno federal.

Por otro lado, la participación ciudadana pretende tener un gobierno innovador y atento a las inquietudes de la población con la intención de generar buenas prácticas; es decir, gobernar de manera conjunta gobierno, actores privados y actores sociales. Resulta trascendente involucrar a la población en la toma de decisiones acerca de su propio municipio.

De manera complementaria es necesario también verificar que el actuar de los servidores públicos sea apegado a las normas jurídicas para evitar niveles de corrupción e impunidad.

Uno de los retos a los que se enfrentan los municipios en esta materia es al desconocimiento que tiene la población sobre los mecanismos de transparencia y participación ciudadana; en su lugar, resultó complicado encontrar la información que se requiere en los términos solicitados, pues no hay claridad en los mecanismos para establecer contacto con la ciudadanía por ejemplo.

En el tema de transparencia son pocos los municipios que cuentan con legislación a nivel municipal en esta materia y generalmente se alinean a la legislación de carácter estatal por lo que difícilmente se encuentra mecanismos específicos municipales.

En el tema de solicitudes de información en el sistema de transparencia los enlaces municipales en ocasiones proporcionaron una información desordenada lo que dificultó su revisión y cotejo, se observó poca claridad en los mecanismos de atención a las propuestas ciudadanas y en el tema de ética pública, sí la carencia de informes que indican los resultados de las evaluaciones realizadas a servidores públicos, y en los alcances de los procesos de capacitación en el tema de participación ciudadana.

Como se observa en la Tabla 3.8, 22 municipios obtuvieron la más alta calificación y sólo 6 obtuvieron una evaluación deficiente o muy deficiente.

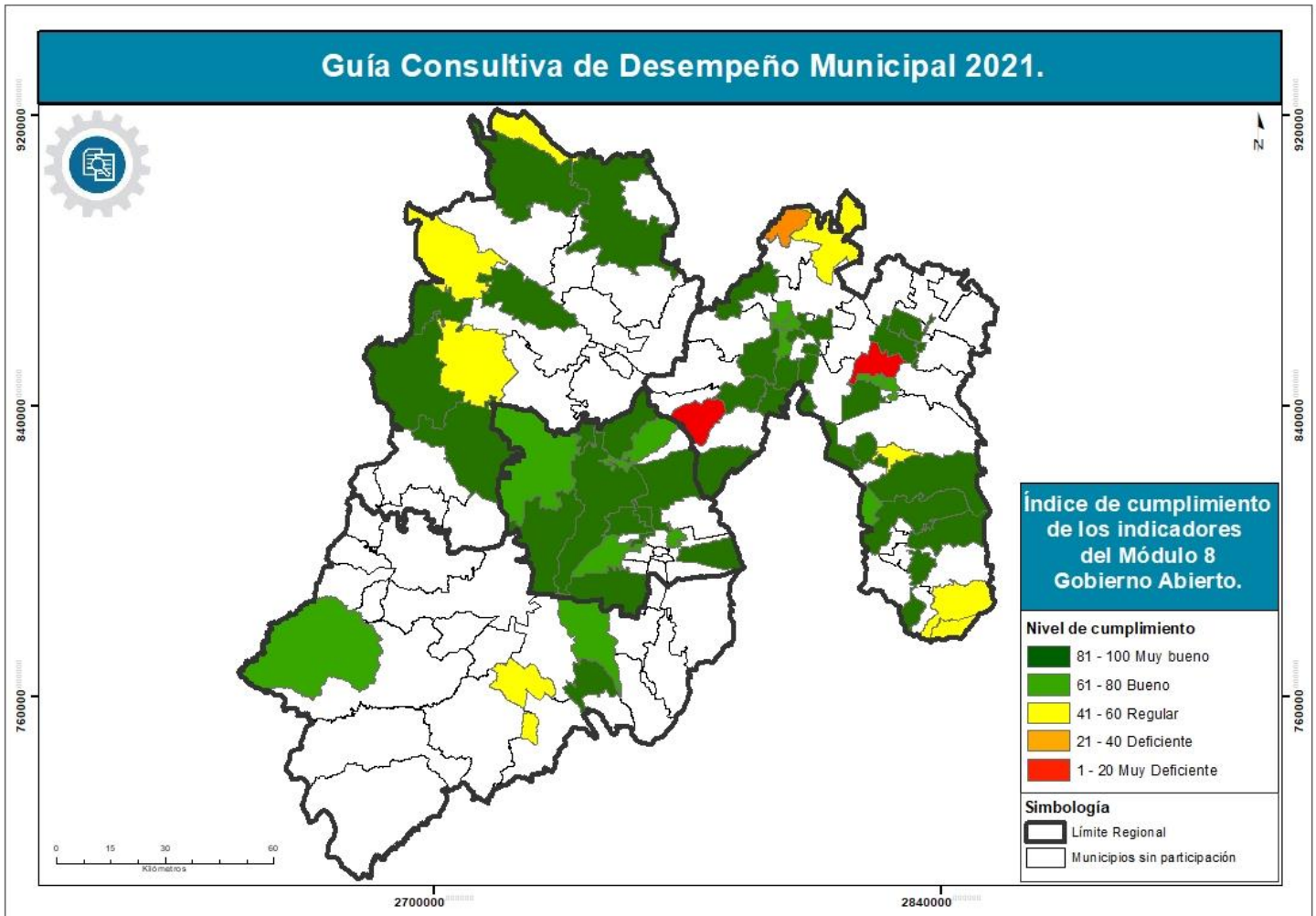
**Tabla 3.8 Módulo 8**

No.	Municipio	Macro Región	Módulo 8
1	Aculco	Norte	100.00
2	Atzacmulco	Norte	100.00
3	Jilotepec	Norte	100.00
4	El Oro	Norte	100.00
5	San José del Rincón	Norte	100.00
6	Villa Victoria	Norte	100.00
7	Atenco	Valle de México	100.00
8	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	100.00
9	Chalco	Valle de México	100.00
10	Chimalhuacán	Valle de México	100.00
11	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	100.00
12	Nextlalpan	Valle de México	100.00
13	Melchor Ocampo	Valle de México	100.00
14	Tlalmanalco	Valle de México	100.00
15	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	100.00
16	Tultitlán	Valle de México	100.00
17	Metepec	Valle de Toluca	100.00
18	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	100.00
19	Temoaya	Valle de Toluca	100.00
20	Tenango del Valle	Valle de Toluca	100.00
21	Toluca	Valle de Toluca	100.00
22	Zinacantepec	Valle de Toluca	100.00
23	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	94.44
24	Huixquilucan	Valle de México	94.44
25	Nezahualcóyotl	Valle de México	94.44
26	San Martín de las Pirámides	Valle de México	94.44
27	Teotihuacán	Valle de México	94.44
28	Chapultepec	Valle de Toluca	94.44
29	Xalatlaco	Valle de Toluca	94.44
30	Ayapango	Valle de México	88.89
31	Ixtapaluca	Valle de México	88.89
32	Ixtapan de la Sal	Sur	83.33
33	Huehuetoca	Valle de México	83.33
34	Tepetlixpa	Valle de México	83.33
35	Lerma	Valle de Toluca	83.33
36	Cuautitlán	Valle de México	77.78
37	Calimaya	Valle de Toluca	77.78
38	Capulhuac	Valle de Toluca	77.78
39	Otzolotepec	Valle de Toluca	77.78
40	Luvianos	Sur	72.22
41	Teoloyucan	Valle de México	72.22
42	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	72.22
43	Villa Guerrero	Sur	66.67
44	Chiautla	Valle de México	66.67
45	Tezoyuca	Valle de México	61.11
46	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	61.11
47	Polotitlán	Norte	55.56
48	Temascalcingo	Norte	55.56
49	Hueypoxtla	Valle de México	55.56
50	Almoloya de Alquisiras	Sur	50.00
51	Chicoloapan	Valle de México	50.00
52	San Felipe del Progreso	Norte	44.44
53	Atlautla	Valle de México	44.44
54	Ecatzingo	Valle de México	44.44
55	Apaxco	Valle de México	38.89
56	Acolman	Valle de México	27.78
57	Jilotzingo	Valle de México	27.78

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.



### Mapa 3.8. Módulo 8



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### 3.9 Calificación general

En este apartado se analizan las calificaciones generales, realizando un comparativo por región con respecto su posición estatal, así como los módulos que tuvieron mejor promedio en cuanto a su participación y sus resultados en la verificación.

Como podemos observar en la Tabla 3.9, a nivel regional, Toluca obtuvo la calificación más alta con 89.74 con 6 de sus 13 municipios en el valor más alto y la región norte 83.33 con 6 de sus 9 municipios en la calificación más alta. La región sur una vez más muestra sus limitaciones en sus capacidades de gestión municipal al obtener una calificación global de 68.06 que si bien lo ubica en un nivel bueno no es comparable con el resto de las regiones. El valle de México obtuvo una

calificación promedio de 79.21 con la mayor parte de sus municipios en el nivel bueno y muy bueno aunque también contiene a los municipios que obtuvieron más pobre desempeño como Acolman y Jilotzingo que califican como deficientes. El indicador global para este módulo fue de 81.58.

Como calificación general, se puede decir que el Módulo de Gobierno Abierto obtuvo el mejor promedio de indicadores verificados en óptimo, con el 74.66%, secundado por el Módulo de Desarrollo Económico con un promedio de 72.81% con la misma evaluación en óptimo, contrario al Módulo de Gestión del Territorio, que fue el más bajo con tan solo el 41.91% en esta situación, del 57.09% del promedio de indicadores verificados que resultaron en óptimo.

Ahora bien, el promedio de indicadores en rezago fue del 16.38%, donde el Módulo de Medio Ambiente resultó con el más alto, con el 35.73% y el de Servicios Públicos presentó el nivel más bajo con 9.88% de indicadores con rezago.

Con relación a los indicadores en progreso, que representaron el 16.38%, fue el Módulo de Desarrollo Social que obtuvo el promedio más alto con 26.46% de indicadores en esta situación. Finalmente, los indicadores identificados como no medibles fueron el 2.44% y los no disponibles 3.30%; de los cuales, el Módulo de Gestión del Territorio fue el más alto con los resultados no medibles, mientras que lo no disponibles lo obtuvo el Módulo de Servicios Públicos.

Para identificar el desempeño global de cada municipio que participó en la GCDM 2021 se determinó un valor por categoría, a los resultados en óptimo se les asignó un valor de 1.0, a los resultados en proceso 0.5, mientras que a los rezagados se les calificó con 0. Los indicadores no medibles y no disponibles se evaluaron con 0.8 y 0.2 respectivamente, otorgando un valor más alto a los indicadores que no se miden por los supuestos que considera la Guía, mientras que la calificación menor corresponde a los indicadores en donde los municipios reportan no contar con la información requerida. Los resultados que obtuvo cada municipio se promediaron generando una calificación en escala 1 al 100.

Es importante señalar que la mayoría de los municipios que participaron en la verificación en el año 2021, lo hicieron en los años previos 2019 y 2020, por lo que la experiencia es un factor importante y favorece al desarrollo de las actividades relacionadas con el programa.

No obstante, en cuanto a los temas que siguen permaneciendo en rezago, en relación al manejo de información, es principalmente por el proceso de organización al interior de los gobiernos municipales y no por desconocimiento de los conceptos.

En la interacción con los enlaces municipales, se pudo percibir que es común que el responsable de planeación de un municipio en una administración municipal realice la misma tarea en otro municipio en la siguiente administración. Esto parece ser más común en el Valle de México, lo

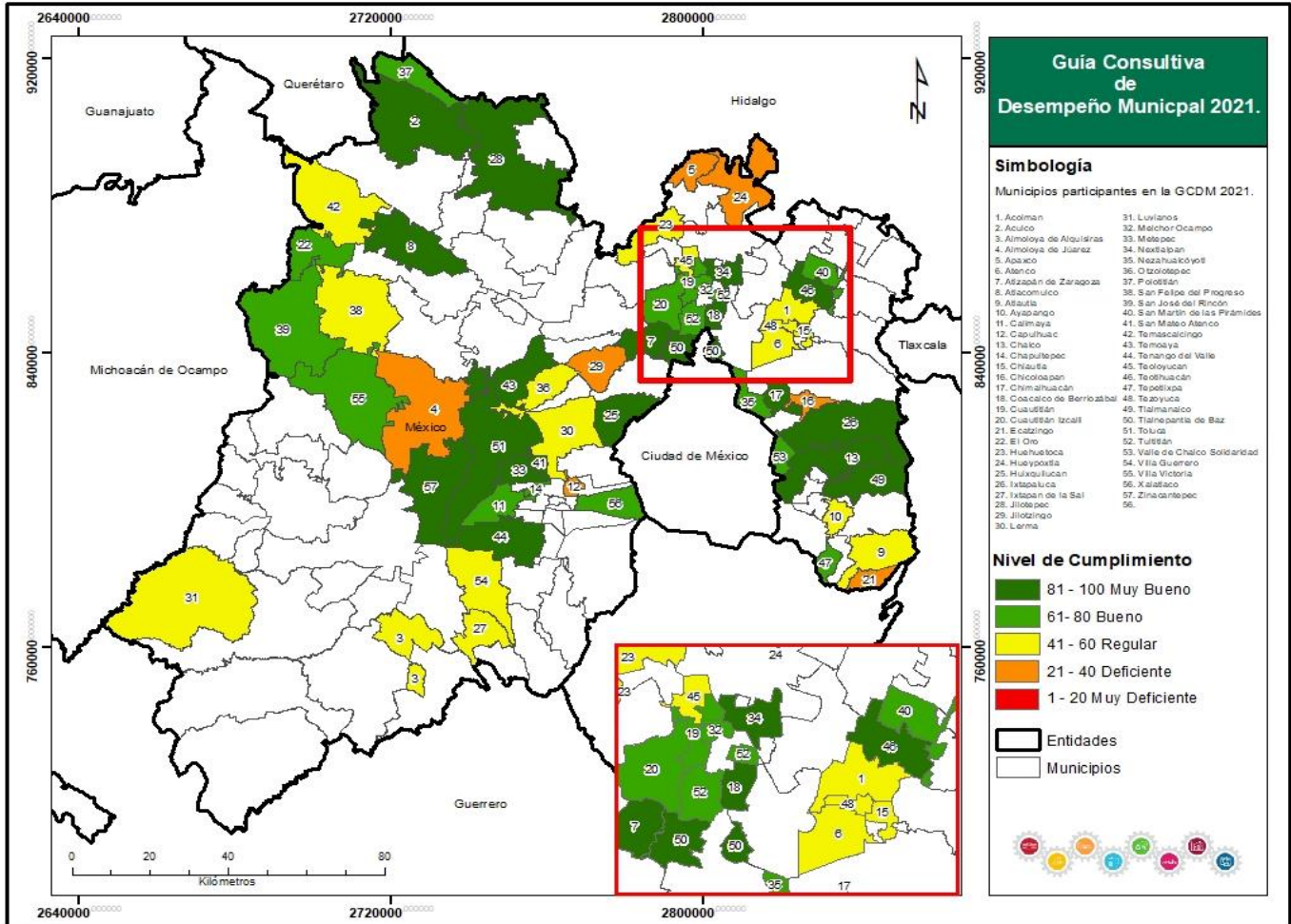
que puede generar una fortaleza ya que la experiencia acumulada en un municipio puede trasladarse a otro sin grandes complicaciones. Los municipios pequeños parecen ciertamente más vulnerables, pues no tienen en sus áreas especialistas en todos los temas que cubre la guía; no obstante si el presidente municipal está comprometido con este programa, un municipio pequeño puede beneficiarse del interés que muestran los funcionarios de jerarquía más alta. Como se pudo observar en el 2019 la participación de los municipios fue el más alto. Por el contrario, para el año 2021, por las actividades del enlace municipal y del resto de los responsables de recabar la información quienes se encontraban distraídos por la carga adicional de trabajo que representó el cierre de las administraciones municipales y las propias actividades de campaña, la participación municipal mostró un decremento.

**Tabla 3.9 Calificación General**

No.	Municipio	Maacro Región	Calificación
1	Tlalmanalco	Valle de México	99.44
2	Chimalhuacán	Valle de México	98.03
3	Temoaya	Valle de Toluca	98.01
4	Atizapán de Zaragoza	Valle de México	97.97
5	Chalco	Valle de México	96.41
6	Zinacantepec	Valle de Toluca	94.95
7	Metepec	Valle de Toluca	91.10
8	San Mateo Atenco	Valle de Toluca	91.09
9	Tlalnepantla de Baz	Valle de México	90.74
10	Ixtapaluca	Valle de México	90.20
11	Tenango del Valle	Valle de Toluca	89.62
12	Toluca	Valle de Toluca	89.51
13	Jilotepec	Norte	88.31
14	Atlacomulco	Norte	86.86
15	Huixquilucan	Valle de México	86.59
16	Teotihuacán	Valle de México	86.57
17	Nextlalpan	Valle de México	86.12
18	Coacalco de Berriozábal	Valle de México	83.13
19	Aculco	Norte	82.66
20	Villa Victoria	Norte	79.71
21	Xalatlaco	Valle de Toluca	79.26
22	San José del Rincón	Norte	78.78
23	Nezahualcóyotl	Valle de México	78.13
24	Tultitlán	Valle de México	77.61
25	Calimaya	Valle de Toluca	77.50
26	Cuautitlán Izcalli	Valle de México	77.45
27	San Martín de las Pirámides	Valle de México	75.62
28	Tepetlixpa	Valle de México	70.67
29	Chapultepec	Valle de Toluca	70.41
30	El Oro	Norte	70.07
31	Valle de Chalco Solidaridad	Valle de México	65.55
32	Polotitlán	Norte	62.85
33	Cuautitlán	Valle de México	60.36
34	Melchor Ocampo	Valle de México	60.03
35	Ixtapan de la Sal	Sur	57.95
36	Otzolotepec	Valle de Toluca	55.97
37	Atenco	Valle de México	55.31
38	San Felipe del Progreso	Norte	55.03
39	Ayapango	Valle de México	54.54
40	Huehuetoca	Valle de México	54.45
41	Teoloyucan	Valle de México	53.97
42	Chiautla	Valle de México	53.91
43	Villa Guerrero	Sur	53.28
44	Lerma	Valle de Toluca	52.64
45	Tezoyuca	Valle de México	51.36
46	Atlautla	Valle de México	51.09
47	Luvianos	Sur	49.57
48	Temascalcingo	Norte	49.24
49	Almoloya de Alquisiras	Sur	41.32
50	Acolman	Valle de México	40.66
51	Almoloya de Juárez	Valle de Toluca	39.43
52	Capulhuac	Valle de Toluca	38.83
53	Hueypoxtla	Valle de México	36.93
54	Chicoloapan	Valle de México	36.42
55	Jilotzingo	Valle de México	28.42
56	Apaxco	Valle de México	24.57
57	Ecatzingo	Valle de México	23.30

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

Mapa 3.9. Calificación General



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe final del resultados del Proyecto guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021.

### 3.10 Resultados

Con estas calificaciones, obtenidas de la revisión de información proporcionada por los gobiernos municipales para evaluar su autodiagnóstico, se podría plantear que el proceso de verificación para el 2021, el cual recordemos, se realizó bajo un proceso atípico de trabajo dadas las condiciones generadas por la pandemia ocasionada por el Virus Sas-Cov-2 adaptando nuevas formas de trabajo, que aunque se dio de manera remota y siempre fue con una comunicación y retroalimentación en tiempo real; si afectó en la participación de municipios en el proceso, el cual fue de 36% menor con relación al año anterior.

A pesar de que la estructura, contenido y diseño del programa no sufrió cambios, con relación al año 2020, en esta evaluación los ayuntamientos registrados debieron participar en los ocho módulos, cuando en el último ejercicio únicamente lo hicieron en los módulos considerados obligatorios. Sin embargo, un elemento que ayudó a liberar un poco la carga de trabajo a los enlaces municipales fue la consideración de pre-validar algunos indicadores de gestión, eso es que si un ayuntamiento ya tenía el resultado en óptimo su registro del año 2020, para el 2021 se volvía a considerar con ese resultado. Por lo que se pudo considerar que 15 indicadores fueran preaprobados: cuatro en el módulo de Gestión del Territorio, que fue en el que más se encontraron, seguido del módulo de Organización con tres y el resto con dos, salvo el de Desarrollo Social que por su contenido no se logró pre validar alguno.

En conclusión se puede afirmar que el programa de GCDM 2021, logró su cometido al considerarse como estrategia para que los ayuntamientos reconozcan sus fortalezas y debilidades en el proceso de capacidades para toma de decisiones en temas que muchas veces no aparecen en las agendas de los gobierno locales y que son importantes para la población, como lo es en el desarrollo urbano, servicios públicos y desarrollo sustentable, sobre todo por los costos técnicos, de personal e infraestructura para realizarlos, dando prioridad a lo que es más visible ante los habitantes, como lo son los servicios y la infraestructura.

Es importante mencionar que no siempre los municipios más grandes, con mayor población o mejor capacidad financiera, fueron los que arrojaron mejores resultados, algunos ayuntamientos considerados medianos mejoraron sus resultados de un año a otro y esto tiene que ver con atención en la entrega de información requerida por la Guía y por la organización municipal interna.

Se puede decir que El Colegio Mexiquense, como instancia verificadora, logró resolver, de manera acertada, los problemas a lo que se enfrentaron tanto los enlaces municipales como los verificadores, para que el proceso culminara de mejor manera y con los mejores resultados de forma ininterrumpida, para facilitar esta nueva modalidad de trabajo.

## Conclusiones

Como se ha visto a lo largo del desarrollo del presente documento, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GCDM) ha sido un programa gubernamental que desde la federación ha tratado de orientar el quehacer de las administraciones municipales en el país desde el programa Agenda desde lo Local a principios del siglo XXI, pasando por la Agenda para el Desarrollo Municipal a mediados de la década pasada y la actual GCDM que se ha convertido es uno de los principales programas para el fortalecimiento municipal, no obstante los diversos cambios de políticas en el gobierno federal y los distintos intereses de los gobiernos estatales y municipales del país. La actual Guía Consultiva parece, hasta el momento, el mejor esfuerzo para alinear la acción de planeación nacional, estatal y municipal con la gestión cotidiana de los municipios.

Si bien, estos tres programas gubernamentales también están alineados con agendas internacionales, es la Guía Consultiva de Desempeño Municipal la que ha hecho un mejor esfuerzo para adaptarse a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Por primera vez los ODS están presentes en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México y también en los Planes de Desarrollo Municipales del Estado de México. Sin embargo, como se mencionaba en el capítulo 1, el problema con las agendas internacionales que se “nacionalizan” es que es difícil territorializarlos y aplicarlos a nivel local por todo el marco normativo y de coordinación que se aplican en los tres órganos de gobierno. Al final se percibe que los ayuntamientos fuerzan su quehacer cotidiano para alinearlos a los planes de orden superior o cumplir con los requisitos de este programa del INAFED, pero da la impresión de que lo hacen *ex post* y no como una intención previa de colaborar en el cumplimiento de estos objetivos.

El Gobierno del Estado de México, que tradicionalmente ha tenido una buena estructura de comunicación con los gobiernos municipales, ha sabido motivar la participación de los ayuntamientos en la guía consultiva. Ha sido el Estado de México uno de los estados donde se ha logrado mayor participación a nivel nacional, pues hace las invitaciones directas a los presidentes municipales y está en constante comunicación con los enlaces municipales, generalmente los titulares de las unidades de planeación de los ayuntamientos.

Algo que no buscaba el programa pero que parece ser un fenómeno particular en el Estado de México es que la participación de los municipios mexiquenses ha creado una competencia entre ellos. Es recurrente percibir cómo los funcionarios municipales están preocupados por tener un mayor número de indicadores en verde que el municipio vecino o que del municipio gobernado por un partido político diferente al propio.

El gobierno del Estado de México aparentemente sin querer motiva esta competencia al entregar reconocimientos de participación de manera pública. En realidad lo que se persigue es que cada ayuntamiento vaya mejorando año con año en su gestión cosa que se logra en el primer y segundo año de gobierno municipal con un decaimiento en el tercer año de gobierno y un volver a empezar en el primer año de la siguiente administración. En el año en que me correspondió participar, se notó una pérdida de interés de los ayuntamientos en la verificación pues coincidió con el último año de las administraciones municipales, de ahí que solo hayan participado, en el año 2020, 90 municipios y en el 2021 se registraron 57.

Una queja generalizada entre los participantes es que la guía se aplica por igual a municipios grandes que pequeños, urbanos o rurales o desarrollados o menos desarrollados, lo que desalienta a los municipios más débiles a participar.

Hasta donde se tiene conocimiento, el INAFED, si bien reconoce, estas diferencias territoriales no tienen la intención de hacer baterías de indicadores distintivas por categorías de municipio.

El Colegio Mexiquense, como institución académica de prestigio ha garantizado junto con el resto de las universidades del país que apoyan este programa, imparcialidad y calidad y ayuda a mantener los intereses políticos locales fuera de los proceso de evaluación, situación particularmente importante en el entorno político actual del Estado de México.

La experiencia acumulada de El Colegio Mexiquense, permitió un proceso bien organizado que lleva una preparación anual, pero un trabajo intensivo en ocho semanas con un grupo bien capacitado y con experiencia para hacer esta verificación.

La verificación 2021 todavía se realizó frente a un entorno de pandemia, las capacidades tecnológicas de la institución permitieron realizar la verificación a distancia que resultó ser más eficiente que las verificaciones presenciales que se realizaban anteriores al 2020, por lo que una recomendación que se pudiera hacer sería la de mantener las verificaciones de manera remota, pues se disminuyen costos y se tiene un registro más puntual de las evidencias mostradas.

Una de las críticas de participación de los ayuntamientos en este programas es la de coordinar a todas las áreas de los ayuntamientos a que participen como equipo en la recopilación y entrega de las evidencias, una queja recurrente de los enlaces municipales es el poco apoyo que reciben de las distintas áreas y esto se magnifica cuando el presidente municipal tiene un particular interés en salir bien evaluado de este proceso.

Evidentemente las habilidades y capacidades de los distintos funcionarios es diversa y el desconocimiento de sus responsabilidades y de la normatividad que les aplica sale a relucir en este proceso de verificación. Esto refuerza lo que tantas veces se ha dicho de capacitar al funcionario municipal o que bien los empleados municipales tengan una verdadera trayectoria de



servicio de carrera, basado en capacidades técnicas y no en compromisos de grupo. Es notorio por ejemplo que algunos ayuntamientos que contratan para cierto trienio a funcionarios que venían de otros municipios todos sus resultados fueron superiores.

Los resultados de verificación del 2021 para el Estado de México no arrojaron grandes sorpresas; sin embargo, se perciben algunas diferencias que como acciones de políticas públicas posteriores se pueden corregir.

En general se percibe que los ayuntamientos de la región sur tienen menores capacidades en su gestión municipal que es hasta cierto punto natural dada su condición de municipios rurales y de bajo presupuesto, no obstante sí es interesante ver que los municipios del Valle de México tienen los mejores niveles en los indicadores pero también los peores, como es el caso de Ecatzingo, Apaxco, Jilotzingo, que obtuvieron los porcentajes más bajos, no obstante que son considerados municipios metropolitanos, lo que implicaría que siendo municipios relativamente pequeños pudieran beneficiarse de la cercanía de la gran metrópoli del Valle de México.

También se esperaría que los municipios más grandes que pueden darse el lujo de tener presupuestos más altos y personal mejor capacitado, debería encontrarse en los mejores lugares, pero no siempre es así; por ejemplo, Cuautitlán Izcalli, ocupó la posición 26, Netzahualcóyotl la 23, Toluca la 12 y Tlalnepantla el noveno, en cuanto a su nivel de cumplimiento de los indicadores, mientras que Tlalmanalco, con una población de menos de 50 mil habitantes, fue el mejor evaluado. Chimalhuacán, Atizapán de Zaragoza y Chalco, que estuvieron los primeros lugares, coincide con la percepción de sus capacidades administrativas y su interés en el programa.

El Valle de Toluca, tiene a cuatro municipios en los primeros 10 lugares, Temoaya, Zinacantepec, Metepec y San Mateo Atenco lo que se percibe con un mayor interés en participar activamente en la guía. En la región norte Jilotepec y Atlacomulco fueron los mejores posicionados. Ahí demuestra la diversidad regional de las capacidades de gestión de los municipios en el Estado de México.

Se refuerza la idea que ya han manifestado algunos ayuntamientos de que la guía pudiera ser planteada de manera distinta por municipios, ya sea por tamaño, posición geográfica, características urbanas o rurales, pues como se ha podido ver a lo largo del trabajo, algunos de los módulos e indicadores debieran aplicarse de manera distinta según las condiciones del municipio.

La Planeación Territorial al tener un enfoque multi e interdisciplinario tiene la oportunidad de incidir en diversos áreas del quehacer público, que en todo caso buscaría mejorar la calidad de vida de la sociedad y específicamente su interacción con el territorio, para que ésta se desarrolle de una manera ordenada y sustentable.

Al estudiar la licenciatura en Planeación Territorial se aprende sobre distintas áreas relacionadas tanto con las ciencias sociales, como con las ciencias exactas, para su aplicación en el territorio; es decir, el tener conocimiento sobre sociología, economía, geografía, medio ambiente, legislación urbana, evaluación de proyectos, estadística, matemáticas y la implementación de talleres desde las unidades más básicas del territorio y los Sistemas de Información Geográfica (SIG), permiten conocer la problemática territorial desde los primeros semestres y tener los instrumentos necesarios para enfrentarlos y proponer acciones de solución en ámbitos específicos.

Dado el perfil del egresado en esta licenciatura permite aplicar el conocimiento en diversos espacios tanto públicos como son gobiernos municipales, estatales, nacionales e instancias internacionales, iniciativa privada como son consultorías, organismos descentralizados o bien en la academia, como son centros de investigación o instituciones de educación superior.

Estas herramientas han hecho posible mi desarrollo en el ámbito laboral, en un centro de investigación, en un primer momento en el Programa de Estudios Urbanos y Ambientales (PROURBA), donde los conocimientos fueron con un enfoque aplicado a los fenómenos urbanos y actualmente como asistente en la Secretaría General de El Colegio Mexiquense, donde pude involucrarme, como se ha mencionado, en el programa federal Guía Consultiva de Desempeño Municipal.

Todo este aprendizaje da muestra que la multidisciplina de la licenciatura es perfectamente aplicable en cualquier ámbito donde uno se desee desarrollar porque siempre servirá como experiencia y enriquecimiento del conocimiento.

Finalmente, una observación que llamó la atención en el trabajo de verificación fue encontrar que son pocos los expertos en Planeación Territorial quienes están al frente de las Unidades de Planeación Urbana de los ayuntamientos o de las UIPPEs y como consecuencia no abordan este tema de forma acertada y coordinada con otras áreas; se encontraron perfiles más afines a la arquitectura, la ingeniería civil, derecho y administración que a la planeación territorial, por lo que, como aportación al trabajo, se sugiere a los egresados incidir en estos puestos directivos o de coordinación, por lo que quizás es necesario fortalecer las capacidades de liderazgo, administración, implementación de políticas públicas y toma de decisiones en el perfil de egreso de la carrera de Planeación Territorial, ya que es importante que se incida verdaderamente en la planeación del territorio a nivel local.

Formar parte del equipo de trabajo de la instancia verificadora del programa de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021, fue una gran experiencia de aprendizaje, ya que participar en el proceso, desde la capacitación para la recepción de documentos para revisión y validación de

indicadores, hasta la entrega de resultados me permitió conocer el tipo de información con la que cuentan los municipios, la forma en la que la tienen organizada, conocer sus procesos administrativos de manera integral y si en realidad cumplen o no con las metodologías establecidas en la legislación.

A pesar de que el trabajo, durante las cuatro semanas de verificación se realizó de manera intensiva, dado que los tiempos de revisión eran muy cortos, debido a los tiempos establecidos por el programa, gracias a la buena organización y experiencia tanto del Coordinador General como del Coordinador Operativo, y la asesoría de los Verificadores Líderes de los dos módulos en los que participé, fue que se pudo cumplir en tiempo y forma las tareas encomendadas, ya que mi horario laboral, con actividades de otra índole en El Colegio Mexiquense, me ocupaban el mismo horario establecido para la retroalimentación, en tiempo real, con los enlaces municipales para que ellos, a su vez, pudieran subsanar la falta de información y así obtener mejores resultados en su evaluación.

Por otro lado, asistir al Coordinador General del programa y llevar una parte de la coordinación administrativa, junto con el Coordinador Operativo, implicaba que la distribución de los tiempos para las entregas del trabajo comprometido, así como los reportes, por parte de los verificadores, para cumplir con los lineamientos de El Colegio, fuera una tarea de máxima organización.

Participar en un programa de implementación por parte del gobierno federal, siendo el enlace el gobierno estatal, de aplicación 100% al gobierno municipal y una institución académica como verificadora, se puede demostrar que con un buen trabajo de coordinación y cada parte haciendo lo que le corresponde, se logran los objetivos esperados, lo que resulta satisfactorio a nivel personal.

En cuanto a la experiencia profesional se puede decir que no importando en ámbito en que nos desarrollemos, o si nos encontramos aplicando el conocimiento de manera directa en áreas para las cuales nos preparamos en la etapa de estudios, todos estamos en un proceso de aprendizaje continuo y esta, sin duda, fue una grata experiencia, por participar desde el lado de la evaluación y no de la aplicación de la planeación territorial ya que ahora se puede decir, con conocimiento de causa, que no todos tienen esa gran oportunidad.

## Bibliografía

- Alarcón, Diana; Zepeda, Eduardo y Ramírez, Baruch (2006), "México ante los objetivos de desarrollo del milenio." Investigación Económica, Vol. LXV, núm.257, pp.91-148 [Consultado: 16 de Marzo de 2022]. ISSN: 0185-1667. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60125704>
- Argáiz, Parra Adriana; Fuentes, Nieva Ricardo y Montes, Runau Andrés, (2003), Metas de Desarrollo del Milenio. El Caso de México, Secretaría de Desarrollo Social, México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (1917). Última Reforma 18 de noviembre de 2022. Consultado: 16 de diciembre de 2022. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Consultado: 15 de Enero de 2022. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio>
- El Colegio Mexiquense, A.C., (1996), Memoria institucional 1991-1995, El Colegio Mexiquense, México.
- El Colegio Mexiquense, A.C., (2018), Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022.
- El Colegio Mexiquense (2021). Documento interno del grupo de verificación. Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
- García Añón, María (2004), "La Agenda 21 Local: proceso y evaluación." Revista Galega de Economía, Vol. 13, núm.1-2, pp.0 [Consultado: 12 de Marzo de 2022]. ISSN: 1132-2799. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39113220>
- Gobierno del Estado de México, (2004), Periódico Oficial del Gobierno del Estado de México. Gaceta del Gobierno. 16 de enero de 2004.
- Gobierno del Estado de México, (2005), Periódico Oficial del Gobierno del Estado de México. Gaceta del Gobierno. 7 de septiembre de 2005.
- Gobierno del Estado de México, (2019), Periódico Oficial del Gobierno del Estado de México. Gaceta del Gobierno. 25 de junio de 2019.
- Gobierno del Estado de México. Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra. Consultado del 10 de octubre de 2021. Disponible en: [https://seduo.edomex.gob.mx/planes\\_municipales\\_de\\_desarrollo\\_urbano](https://seduo.edomex.gob.mx/planes_municipales_de_desarrollo_urbano)
- H. Ayuntamiento de Capulhuac (2019), Manual de Procedimientos Dirección de Desarrollo Urbano 2019-2021. México.

- H. Ayuntamiento de Valle de Chalco, Solidaridad (2019), Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021. México.
- H. Ayuntamiento de Teotihuacán (2021), Manual de Procedimientos 2019-2021. México.
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) (2013), Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México. Informe de Avances 2013. Resumen Ejecutivo. México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2012), Programa Agenda desde lo Local. Programa del Gobierno Federal para el desarrollo integral de los municipios, México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2018), Programa Agenda para el Desarrollo Municipal, México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2019), Guía Consultiva de Desempeño Municipal. Cuaderno de Trabajo. México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2020), Guía Consultiva de Desempeño Municipal. Cuaderno de Trabajo. México. Disponible en: <http://siglo.inafed.gob.mx/siguia/docs/GDM-20Cuaderno%20de%20trabajo%202020.pdf>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), (2021a) Disponible en: [www.gob.mx/inafed](http://www.gob.mx/inafed)
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2021b). Cuaderno de trabajo. (Disponible en: <https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/guia-consultiva-de-desempeno-municipal-198105>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2021c). (Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/597590/Lineamientos\\_Operativos\\_GDM\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/597590/Lineamientos_Operativos_GDM_2021.pdf))
- Martens, Jens y Obenland, Wolfgang, (2017), La Agenda 2030. El nuevo consenso mundial sobre el Desarrollo, en: Alejandro Chanona Burguete (Coord.) De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Nuevos Enfoques, UNAM, La biblioteca, FES, México.
- Martínez, Gil Pablo, (2009), "El municipio, la ciudad y el urbanismo", en Fernández Ruiz Jorge, Cisneros Farías Germán y Otelo Salas Filiberto (Coords.), Régimen Jurídico del Urbanismo. Memoria del primer Congreso de Derecho Administrativo Mexicano. Instituto de investigaciones Jurídicas. Serie Doctrina Jurídica, número 525. UNAM. México.

- Oficina de la Presidencia de la República, (2017), Guía para incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de Planes Estatales y Municipales de Desarrollo. Primera Edición. México.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2007), Los objetivos de desarrollo del Milenio y los desafíos para América Latina y el Caribe para avanzar en mayor bienestar, mejor capital humano y más igualdad de oportunidades. Documento de proyecto, (LC/W.143), Santiago.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Objetivos de Desarrollo del Milenio. (en línea) (fecha de consulta: 31 de julio de 2021). [www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio](http://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1992), Agenda 21. Departamento de Información (DPI/1298), New York, NY. USA.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (2000), Declaración del Milenio. Asamblea General, Quincuagésimo quinto período de sesiones (A/RES/55/2).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) México, (2018), Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. México.
- Pérez Archundia, Eduardo; Arenas Aréchiga, Ernesto de Jesús, (2012), “Agenda desde lo Local”: Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano, Revista Austral de Ciencias Sociales, núm.22, pp. 43-54. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019), Localización de la Agenda 2030 en México. Sistematización de la instalación y operacionalización de los Órganos de Seguimiento e Instrumentación de la Agenda 2030. México.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Dirección General de Derechos Humanos y Democracia, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Unidad Coordinadora de Participación Social y Transparencia y Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), (2008), Agenda 21 (2000), LX Legislatura de la Cámara de Diputados. México.
- United Nations Division for Sustainable Development, (2000) Agenda 21. (en línea) (fecha de consulta: 25 de junio de 2021). Disponible en: [www.gob.mx/semarnat/educacionambiental/documentos/agenda-21-264034](http://www.gob.mx/semarnat/educacionambiental/documentos/agenda-21-264034).