

# ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Guía práctica para el diseño e instrumentación de proyectos



**¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?  
Guía práctica para el diseño e instrumentación de proyectos**  
© Primera edición: Gobierno del Estado de México, 2022

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

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México

Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal  
[www.edomex.gob.mx/consejoeditorial](http://www.edomex.gob.mx/consejoeditorial)  
Número de autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal  
CE: 207 / 09 / 19 /2022

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

# ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Guía práctica para el diseño e instrumentación de proyectos



# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>8</b>
<b>Introducción</b>	<b>10</b>

## **1. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS 28**

1.1 Hacia una conceptualización de proyecto, su diferencia con plan, programa y política pública	28
1.1.1 Los proyectos como primer eslabón de la planeación para el desarrollo sostenible	30
1.1.2 Diseño e implementación de proyectos para la priorización de la agenda pública local	32
1.2 Elementos característicos de los proyectos y su clasificación	42
1.2.1 Proyectos sociales	42
1.2.2 Proyectos productivos	44
1.2.2.1 Enfoque: medios de Vida Sostenibles para el diseño e implementación de proyectos productivos	46
1.2.2.2 Enfoque: economía circular como alternativa para alcanzar el desarrollo sostenible	51
1.2.2.3 Enfoque: economía naranja para el diseño e implementación de proyectos productivos	54
1.2.3 Proyectos comunitarios	61
1.2.3.1 Enfoque: autogestión para el diseño e implementación de proyectos comunitarios	64
1.2.4 Proyectos aceleradores: un nuevo paradigma del desarrollo	65

## **2. EL DESARROLLO SOSTENIBLE MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS LOCALES 73**

2.1 El desarrollo local como perspectiva en el tratamiento de las problemáticas sociales	73
2.2 Acción municipal, desarrollo local y trabajo comunitario	79

<b>3. EL CICLO DE LOS PROYECTOS</b>	<b>82</b>
3.1 Diagnóstico: identificación y caracterización de problemas	82
3.2 Planificación: definición de objetivos, estrategias, líneas de acción, actores y recursos	86
3.3 Ejecución: acciones y seguimiento	90
3.4 Evaluación del proyecto: alcances de objetivos e impactos sociales	92
<b>4. METODOLOGÍAS PARA LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>94</b>
4.1 Metodología de Marco Lógico (MML)	94
4.2 Métodos participativos para el desarrollo	102
4.3 Análisis de brechas del desarrollo	108
<b>5. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS LOCALES CON PERSPECTIVA DE AGENDA 2030</b>	<b>116</b>
5.1 Agenda 2030 y consecución de los ODS desde lo local	116
5.2 Territorializar los ODS	122
5.2.1 Modalidades de territorialización en América Latina	124
5.2.1.1 La Caja de herramientas para la localización de los ODS	129
5.3 Etapas para la localización de los ODS en México	131
5.3.1 Territorializar los ODS en los municipios mexiquenses	134
5.3.2 La consecución de los ODS en el ámbito local desde la formulación, implementación y evaluación de proyectos locales	135
5.4 La academia, las empresas y la sociedad civil aliadas de la aceleración del desarrollo.	138
5.5 Inteligencia colectiva: definición de soluciones a las problemáticas sociales	142

## **6. PROYECTOS LOCALES, FINANCIADORES INTERNACIONALES** **144**

6.1 Investigación internacional para el desarrollo local	145
6.2 Reducir brechas, fortalecer la resiliencia y alcanzar la sostenibilidad: reproducción de experiencias exitosas	156
6.3 Involucrar a las agencias internacionales en los proyectos municipales	161

## **7. EL ABC DE LOS PROYECTOS LOCALES: APlicar lo aprendido y operacionalizar los PDM** **170**

7.1 Aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML)	171
7.2 Aplicación de metodologías participativas	191
7.3 Aplicación de metodología análisis de brechas	212

## **8. EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN: MÉXICO Y AMÉRICA LATINA SOSTENIBLES** **217**

8.1 Ideas para transversalizar la Agenda 2030	217
8.2 Enfoque estatal en los proyectos aceleradores	225
8.3 Enfoque empresarial en los proyectos aceleradores	227
8.4 El enfoque académico en los proyectos aceleradores	235
8.4.1 Construyendo el entorno urbano desde la visión de la infancia: experiencia innovadora en planeación para el desarrollo sostenible en el Estado de México	241

**Apuntes finales** **258**

**Siglas** **264**

**Bibliografía** **272**

# Presentación

El presente documento, es parte de una serie de títulos que el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México dentro del ámbito de sus atribuciones ha emprendido para poner a disposición de los gobiernos locales, herramientas cuyos aportes técnicos permitan mejorar el desempeño de las personas servidoras públicas que inciden directamente en el diseño, puesta en marcha y evaluación de políticas públicas del orden municipal y regional.

Es importante señalar que la Guía práctica para el diseño e instrumentación de proyectos ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local? Adquiere un alto valor por su temporalidad, toda vez que es coincidente con la plena ejecución de los Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024 que en meses pasados fueron presentados por las 125 administraciones locales en apego a los mandatos de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, así como de la metodología lanzada por este Organismo.

El propósito central de esta Guía, es proveer una visión estructurada, metodológicamente solvente y de vanguardia en la ruta de la elaboración de proyectos para quienes asumen dicha responsabilidad en las administraciones locales, pero además, cumple con la función de acercar conocimientos prácticos a todas y todos quienes se interesen en fortalecer sus capacidades para encarar los retos en los diferentes temas comunitarios y de la relación con otros municipios para el desarrollo integral de la entidad.

Cabe apuntar, que la estructura del documento responde a un ensamble derivado del modelo sostenible, donde elementos como la gestión por resultados, aceleración del desarrollo, transversalidad, integralidad, coordinación horizontal, focalización de política pública, largo plazo y otros criterios destacados propios de la planeación estratégica, pueden ser identificados a lo largo de los apartados a través de las metodologías que se han concentrado e incluso ejemplificado a través de experiencias inspiradoras.

Seguros de la utilidad presente y futura de este instrumento de gestión, el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, refrenda su compromiso con el desarrollo de los municipios de la entidad.

**PAOLA VITE BOCCAZZI**  
**DIRECTORA GENERAL**

# Introducción

La adopción del enfoque de desarrollo sostenible y su transversalización en los programas, proyectos y políticas públicas es una obligación indeclinable para la Administración Pública en todos los ámbitos de gobierno ante el carácter multidimensional de los desafíos al desarrollo y la creciente interdependencia entre las causas subyacentes a éstos. En el marco de la llamada “Década de Acción” para lograr los 17 objetivos y 169 metas que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el diseño e instrumentación de proyectos catalizadores del desarrollo desde un enfoque local, “de abajo hacia arriba”, se torna una necesidad imperante. Las autoridades locales son los grandes protagonistas del desarrollo sostenible debido a su posición estratégica frente a los desafíos y retos, así como a su capacidad para traducir objetivos globales en acciones locales puntuales.

En este contexto, la presente Guía tiene por objetivo fungir como una herramienta de carácter teórico-conceptual y práctico que permita a las y los tomadores de decisión del Estado de México, así como a otras partes interesadas, diseñar e instrumentar proyectos públicos que catalicen el desarrollo sostenible en todas las latitudes del territorio mexiquense, con miras a “no dejar a nadie atrás”. La Guía ofrece nuevos marcos de referencia en materia de desarrollo local para su aplicación metodológica y práctica en todas las etapas del ciclo de proyectos, desde la conceptualización y diseño, hasta el monitoreo y evaluación, derivando en aproximaciones más integrales y robustas para la atención de los desafíos al desarrollo.

Aunado a ello, la Guía también ofrece coordenadas puntuales para la adecuada territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que plantea la Agenda 2030 tanto en el marco de la planeación estratégica al desarrollo y sus herramientas centrales como los Planes de Desarrollo Municipal (PDM), como en la movilización de recursos provenientes de diversas fuentes, destacando de entre éstas la cooperación internacional para el desarrollo (CID) en aras de fortalecer las capacidades institucionales del funcionariado público del Estado de México y sus municipios en la materia.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

Los contenidos de la Guía están estructurados en tres grandes apartados: 1) apartado teórico-metodológico donde se sientan las bases conceptuales en torno al diseño e instrumentación del ciclo de proyectos desde un enfoque de desarrollo sostenible en el ámbito local; 2) apartado técnico donde se abordan cuestiones asociadas a la territorialización de los ODS y en el que se describen y caracterizan las alianzas para el diseño e implementación de los proyectos aceleradores del desarrollo; y 3) apartado práctico donde se ofrecen orientaciones para la implementación práctica de las metodologías y contenidos que ofrece la Guía. Entre dichas metodologías destacan las orientaciones prácticas en torno al uso de la Metodología del Marco Lógico (MML), los métodos participativos para el desarrollo y el análisis de brechas para el desarrollo.

Al ofrecer conceptos y herramientas que coadyuvan al desarrollo de estrategias para la resolución integral de los desafíos al desarrollo desde el ámbito local, la presente Guía abona a una serie de esfuerzos emprendidos por el Gobierno del Estado de México para avanzar en la consecución de la Agenda 2030 en el territorio y generar condiciones de mayor bienestar para todas las personas desde una mirada de sostenibilidad.



# Objetivo de la guía



Integrar un marco teórico, conceptual y metodológico que permita, a las administraciones públicas municipales del Estado de México, aplicar modelos de gestión y organización para el diseño, planeación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos aceleradores del desarrollo.

## está dirigida a



Servidoras y servidores  
públicos



Organizaciones de la  
Sociedad Civil



Comunidad académica y  
de investigación

Sin distinción de su área de trabajo, toda vez que la guía tiene una perspectiva interinstitucional.

## **LA CONSULTA Y APLICACIÓN DE LA GUÍA ES ÚTIL PORQUE...**

**Los gobiernos locales son corresponsables de la consecución del desarrollo por lo que requieren de herramientas técnicas y metodológicas que les permitan, mediante una base lógica y evidencia empírica, el adecuado diseño, e instrumentación de proyectos, con eficiencia operativa, mecanismos de gestión y evaluación acorde a su naturaleza. Por ello, su consulta permitirá a sus consultantes:**



1. Conocer y comprender el marco conceptual y metodológico en torno al ciclo de proyectos, desde su diseño hasta su evaluación.



2. Identificar la relevancia de la gestión de recursos y financiamiento internacional de carácter público o privado, así como la importancia de adoptar enfoques innovadores atractivos para potenciales donantes.



3. Generar o fortalecer las capacidades institucionales para la aplicación de conceptos teóricos y metodológicos en casos prácticos en el ámbito municipal.

# Elementos innovadores



## AMPLÍA LAS REFERENCIAS PARA LOS MUNICIPIOS

Ofrece a los municipios nuevos marcos de referencia en materia de desarrollo local al tiempo que establece coordenadas útiles para establecer sinergias con dicho fin.



## DIFUNDE UN CATÁLOGO DE POSIBILIDADES DE FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

Ofrece un marco de referencia técnica y empírica para que los municipios se inserten en dinámicas aceleradoras del desarrollo con fondos internacionales.



## REFUERZA LA TRANSVERSALIDAD

Presenta un nuevo escenario para reforzar el diseño de proyectos que permitan operacionalizar los Planes de Desarrollo Municipal desde una perspectiva integral.



## FORTALECE EL COMPROMISO DEL ESTADO DE MÉXICO CON LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Aporta herramientas para la adecuada territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 en el ámbito local como una condición predeterminante para catalizar el desarrollo.

# Recursos estratégicos

La guía integra recursos visuales y de consulta que favorecen a la comprensión de temas, conceptos y metodologías propuestas. También se ofrecen recursos bibliográficos que permitirán a las y los consultantes fortalecer los conocimientos adquiridos durante la lectura de este documento.

## Ficha de exploración de los capítulos

En cada capítulo se presenta el objetivo y resumen de cada uno de los temas por abordarse, así como el vínculo con los capítulos anteriores y subsecuentes.



### Apartado teórico-metodológico

→ Título del apartado

Bases teóricas, conceptuales y metodológicas para el diseño, implementación y evaluación de proyectos, la contribución al desarrollo sostenible desde el ámbito local.

Objetivo

### Este capítulo tiene como objetivo:

Reflexionar, describir y analizar sobre la injerencia de los gobiernos, la sociedad y el territorio en los procesos de toma de decisiones, los sistemas sociales, las interacciones y la concertación, estos últimos, claves para la organización y planificación del desarrollo; particularmente desde la esfera local.

Número de tema

### ¿Cómo explorar este apartado?

→ Identificación de temas del apartado

Este apartado está dividido en 4 temas, cada uno de ellos cuenta con una introducción y el desarrollo de diversas subtemas, todos ellos orientados a la teorización y conceptualización del diseño y evaluación de proyectos, sus elementos, enfoques y metodologías.

Bases teóricas y conceptuales para el diseño y evaluación de proyectos

Se sensibilizan a los proyectos como la unidad mínima de expresión de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, particularmente como consecuencia del desarrollo. Se habla de su importancia para la resolución de problemáticas sociales, también se presentan su clasificación y se diferencian de los planes, políticas y programas.

1

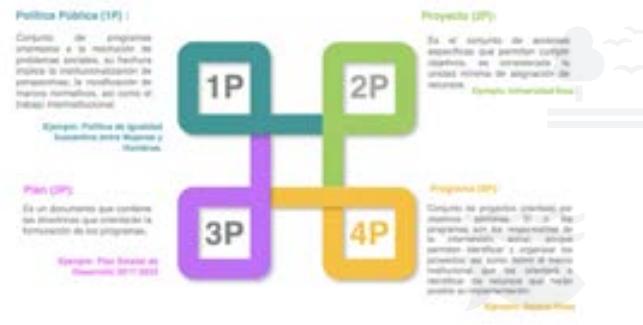
Título y breve descripción del tema, en su caso, vínculo con otros apartados del documento.



## Esquemas y figuras

Permiten la síntesis, orden y comprensión de conceptos, elementos teóricos o metodológicos.

Esquema 1. Desarrollo Sostenible y las 4P



Fuente: COPALDRM, 2020; con base en Funes, 1997; Corac, 2006.

## Conceptos clave

En diferentes partes del documento se incluyen recuadros resaltados e identificados por el ícono de un foco, en ellos se plasman conceptos que resultan relevantes para la aplicación de conocimientos en materia de diseño, planeación, implementación y evaluación de proyectos.

### Concepto clave

Nombre ➔ Coherencia de los proyectos para el Desarrollo Local

Se refiere a la integración de los principios del desarrollo sostenible en todo el ciclo de una política pública, programa o proyecto a partir del enfoque de construcción basado en la sostenibilidad, la reducción de las desigualdades, la mirada feminista y el reconocimiento de los Derechos Humanos (Martínez, I. 2019, basado en definiciones de la OCDE y Graciela Rico, 2022).

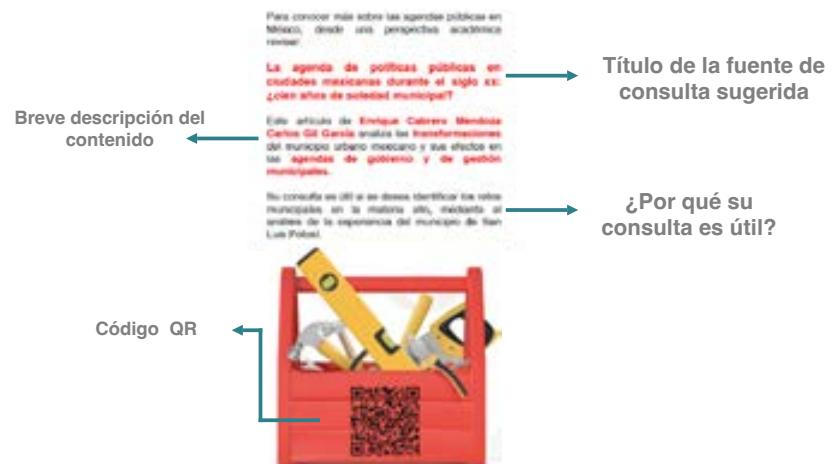
➔ Contenido acorde al tema o subtema que precises reafirmar conceptos.

## Para tener en cuenta

Se trata de recursos bibliográficos de carácter metodológico, técnico o científico cuya consulta permite no solamente la ampliación del conocimiento sino también su aplicación.

## Recursos COPLADEM

Son referencias bibliográficas elaboradas por COPLADEM que guardan relación con el contenido del apartado en cuestión. Se sugiere su consulta para ampliar los conocimientos y capacidades sobre los temas en la materia.





## Para tener en cuenta

En diferentes partes del documento se incluyen recuadros resaltados e identificados por el ícono de una lupa, en ellos se enfatizan herramientas que resultan relevantes para la operacionalización de la Guía.



## Experiencias exitosas

Se trata de infografías sobre el diseño, planeación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos, así como buenas prácticas que han sido reconocidas y galardonadas, o cuyas características permiten su replicabilidad en diferentes contextos locales.

# Estructura temática

1

Apartado teórico-metodológico

2

Apartado técnico

3

Apartado práctico

**1**

## Apartado teórico- metodológico



**¿Cómo acelerar el  
desarrollo desde lo local?**



## Apartado teórico-metodológico

Bases teórico-conceptuales y metodológicas para el diseño, planeación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible desde el ámbito local.

### Este capítulo tiene como objetivo:

Sentar las bases teórico-conceptuales y metodológicas en torno al ciclo de proyectos en el ámbito local desde un enfoque de desarrollo sostenible.

### ¿Cómo explorar este apartado?

Este apartado está dividido en 4 temas, cada uno de ellos cuenta con una introducción y el desarrollo de diversos subtemas, todos ellos orientados a la teorización o conceptualización del diseño y evaluación de proyectos, sus elementos, enfoques y metodologías.

# 1

# 2

# 3

# 4

## Bases teóricas y conceptuales para el desarrollo de proyectos

Se conceptualizan a los proyectos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, particularmente como catalizadores del desarrollo.

Se habla de su importancia para la resolución de problemas sociales, también, se presenta su clasificación y se diferencian de los planes, políticas y programas.

## El desarrollo sostenible mediante la gestión de proyectos locales

Se plantea al desarrollo local como perspectiva en el tratamiento de las problemáticas sociales.

Se analiza la importancia del trabajo coordinado entre la sociedad, el ámbito privado y el gobierno municipal en el diseño, planeación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos.

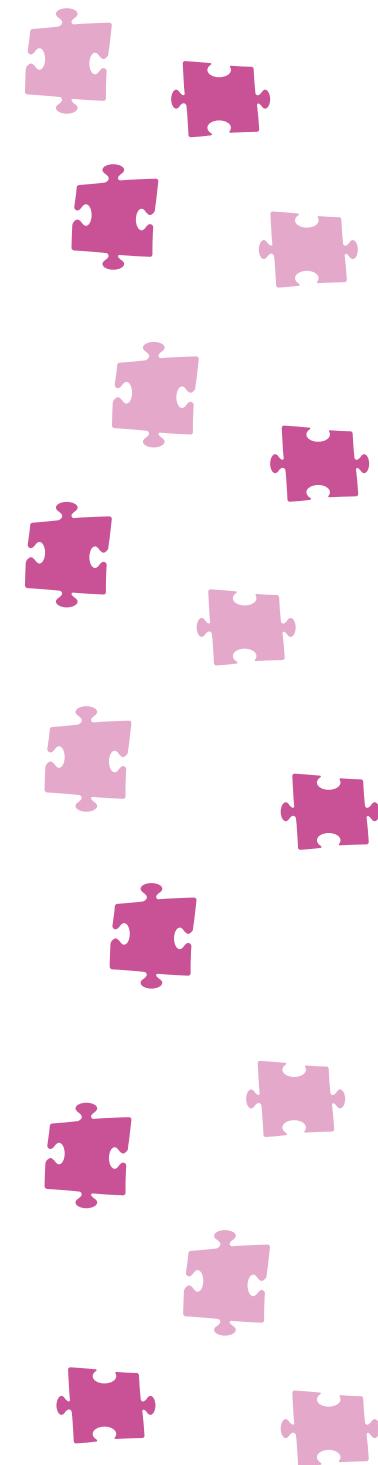
## El ciclo de los proyectos

Se describen las etapas que deben desarrollarse para el diseño, integración, operacionalización y evaluación de un proyecto.

También se ofrecen herramientas que coadyuvan al adecuado diseño de proyectos, mismas que serán aplicables en el apartado práctico de esta guía.

## Metodologías para la formulación, implementación y evaluación de proyectos

Se describen y analizan metodologías que, por sus características pueden ser adaptadas o implementadas en los municipios y sus comunidades, tal es el caso de la metodología del Marco Lógico, métodos participativos y análisis de brechas.



## 1. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS

### 1.1 Hacia una conceptualización de proyecto, su diferencia con plan, programa y política pública

Los problemas públicos son entendidos como una situación social (colectiva) poco satisfactoria para las personas, misma que impide o limita el adecuado desarrollo de sus actividades, su acceso a derechos o servicios y, que, para su solución, requiere de la intervención del gobierno desde sus diferentes ámbitos (Parsons, W., 2007). De este modo, la participación de las y los tomadores de decisiones en el desarrollo de soluciones bajo la forma de planes, programas, proyectos o políticas públicas inicia con la identificación del o de los problemas públicos que aquejan a la población, su definición, e inserción en la agenda pública. Sin embargo, este proceso es complejo, toda vez que, como señala Aguilar, L.F., 1993 en algunas ocasiones la definición del problema que hace el gobierno poco tiene que ver con las afectaciones o necesidades que identifican las personas. En otras palabras, los diagnósticos acertados de las problemáticas sociales suponen un reto en la resolución de los desafíos al desarrollo.

Por lo anterior, existe basta literatura que plantea la importancia de fortalecer los vínculos entre el gobierno y la sociedad a efecto de asegurar la menor disparidad en la definición del problema, la integración de la denominada agenda pública y con ello avanzar en la articulación de las intervenciones de solución. Si bien este proceso no es lineal, sus resultados generalmente se traducirán en la definición de políticas públicas, planes, programas y proyectos que, con acciones específicas atiendan las problemáticas identificadas. Ahora bien, no todas las acciones que realiza el gobierno (en cualquiera de sus ámbitos) son políticas públicas, puesto que existen diferencias teórico-conceptuales y técnicas significativas entre estos cuatro elementos.

A la luz de lo anterior, la presente Guía ofrece en este apartado insumos necesarios para identificar las características de cada uno de los instrumentos antes referidos para su diferenciación, así como interrelación y operación.

Las políticas públicas, los planes, los programas y los proyectos, también conocidos como las 4P, son parte fundamental del proceso de planeación para el desarrollo, tal como se muestra a continuación.

### Esquema 1. Desarrollo Sostenible y las 4P

#### Política Pública (1P) :

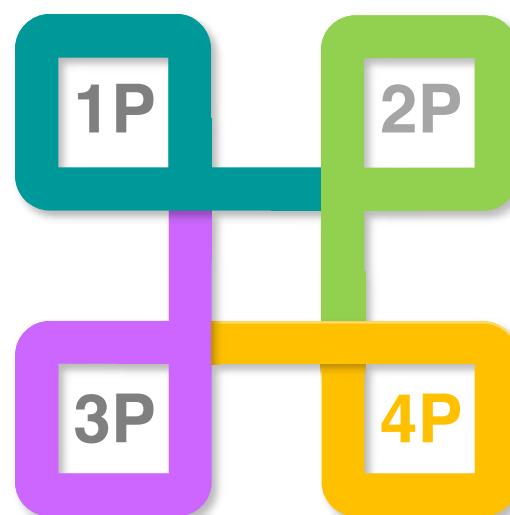
Conjunto de programas orientados a la resolución de problemas sociales, su hechura implica la institucionalización de perspectivas, la modificación de marcos normativos, así como el trabajo interinstitucional.

**Ejemplo:** Política de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres.

#### Plan (3P):

Es un documento que contiene las directrices que orientarán la formulación de los programas.

**Ejemplo:** Plan Estatal de Desarrollo 2017-2023



#### Proyecto (2P):

Es el conjunto de acciones específicas que permiten cumplir objetivos, es considerada la unidad mínima de asignación de recursos.

**Ejemplo:** Universidad Rosa

Conjunto de proyectos orientado por objetivos similares. El o los programas son los responsables de la intervención social, porque permiten identificar y organizar los proyectos, así como definir el marco institucional que los orientará e identificar los recursos que harán posible su implementación.

**Ejemplo:** Salario Rosa

Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Tamayo, M., 1997; Fernández, N. & Schejtman, L., 2012, p. 14.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Como se observa en el esquema 1, las políticas, los planes, los programas y proyectos mantienen coherencia metodológica y técnica, su relación se mantiene en el tiempo, según el contexto, los actores involucrados, así como sus objetivos.

Lo anterior es relevante para esta Guía porque permite caracterizar las herramientas de planeación y con ello, reconocer el proceso secuencial que implican. Hasta ahora se ha hablado sobre los problemas sociales y cómo su identificación hace posible su integración a la agenda pública, también se anticipó que el proceso no es lineal y que en él intervienen distintos actores. Por ello, conviene clarificar qué es la agenda pública y cómo los gobiernos locales definen la suya.

### 1.1.1 Los proyectos como primer eslabón de la planeación para el desarrollo sostenible

En el esquema 1 se establecieron las diferencias entre las 4P. Dicho esquema también permite ver la interrelación que existe entre ellos, misma que en estricto sentido debiera asegurar la adecuada intervención del gobierno, la generación de valor público y, por ende, el desarrollo sostenible. La caracterización de las 4P también permite identificar a los proyectos como elementos sustantivos del proceso de planeación, toda vez que se tratan de propuestas técnicas que, mediante un documento escrito, identifican recursos, económicos, humanos, materiales y tecnológicos disponibles o necesarios para resolver un problema público. Lo anterior a partir de un proceso de diagnóstico en el que, como se especificará en los siguientes apartados, se realiza la identificación del problema, su contextualización y análisis prospectivo. Esta integración hace posible la definición del problema, la visibilización de la población objetivo, sus características, actividades de intervención, resultados esperados, períodos de seguimiento y evaluación.

Partiendo de lo anterior, los proyectos deben ser desarrollados mediante metodologías sólidas que garanticen la resolución del problema público en cuestión, al tiempo que faciliten su replicabilidad en otros contextos donde la problemática y condiciones sean similares.

El presente apartado tiene como propósito profundizar en la caracterización de los proyectos como herramientas operativas del proceso de planeación para el desarrollo sostenible. Lo anterior a efecto de dotar a las y los servidores públicos municipales de las herramientas teóricas y conceptuales que permitan un adecuado diseño de proyectos en aras de fortalecer la congruencia, eficacia y eficiencia de los programas y políticas públicas desde un enfoque de sostenibilidad e innovación pública.

Las diferentes etapas del ciclo de proyectos permiten la consecución de los objetivos y metas de los programas y políticas públicas porque permiten la toma de decisiones y aplicación de recursos en determinados contextos y problemáticas. Dicho de otro modo, son la expresión técnica de soluciones a problemas de carácter general (Baca, N. & Herrera, F., 2016) cuyo propósito es revertir situaciones desventajosas al tiempo de asegurar el pleno desarrollo de su población objetivo.

En ese tenor, transitar al desarrollo sostenible mediante el diseño e implementación de proyectos implica la adopción de un nuevo paradigma que reconoce la indivisibilidad de la dimensión social, ambiental y económica del desarrollo, al tiempo que demanda tanto la colaboración multi-actor como la coordinación intersectorial en su lógica vertical y horizontal. Desde esta perspectiva, si bien la gestión de proyectos desde lo local se sustenta en las premisas de la planeación de “abajo hacia arriba”, no deja de lado la institucionalización y armonización de objetivos que demandan los programas y políticas públicas nacionales y estatales; es decir, la planeación de “arriba hacia abajo<sup>1</sup>”. Por ello, las y los servidores públicos encargados de los procesos de planeación en el ámbito municipal, no deben pasar desapercibidas las implicaciones de ambos enfoques.

Los procesos de planeación al desarrollo desde lo local tienen distintos beneficios al ser el municipio el nivel gubernamental más cercano a los retos al desarrollo, así como el ámbito en donde se materializa la proximidad de la gobernanza. Es por definición el espacio en donde los objetivos globales del desarrollo se traducen en acciones puntuales que inciden de manera directa en la ciudadanía. En este sentido, es el ámbito donde se gesta el sentido de pertenencia y fortalecimiento de la vida comunitaria el cual puede conducir al reforzamiento de las capacidades humanas y fortalecimiento del territorio (Baca, N. & Herrera, F., 2016) como se revisará más adelante.



1. Peters, B.G., 1996 refiere que existen dos perspectivas básicas para hablar sobre la hechura de políticas públicas, el modelo “de arriba hacia abajo”, caracterizado por ser uniforme en comparación con el segundo, toda vez que sus productos, es decir las políticas y programas derivan de las decisiones de los gobiernos y las modificaciones a las leyes sin considerar la participación de grupos de interés (asociaciones, sociedad civil etc.) en el proceso de toma de decisiones; por su parte, el modelo de abajo hacia arriba sostiene que para la adecuada integración de políticas públicas y programas es vital la participación de las personas, es decir el posicionamiento del problema y la legitimidad de las acciones para contrarrestarlo, surge desde la participación ciudadana. Para conocer más, véase: Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo:

[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.II\\_2dosem/PG\\_Vol.4\\_No.II\\_2dosem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.II_2dosem/PG_Vol.4_No.II_2dosem.pdf)

Al poseer competencias estrechamente vinculadas a la provisión de servicios públicos y la regulación del uso del suelo, consagradas en el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), los municipios tienen la obligación indeclinable de aportar a la materialización de los ODS mediante el desarrollo de proyectos, planes, programas y políticas públicas integrales, fundamentados en una perspectiva de sostenibilidad. Es por ello que, los proyectos constituyen uno de los principales eslabones en la planeación al desarrollo sostenible al fungir como coordenadas precisas para la resolución de los desafíos.

### 1.1.2 Diseño e implementación de proyectos para la priorización de la agenda pública local

Asumir a los proyectos como el primer eslabón de la planeación para el desarrollo y a las relaciones gobierno-sociedad como eje central de los procesos de gestión pública, implica reconocer a los contextos municipales como espacios en los que se configuran las demandas sociales y a los Ayuntamientos como los centros donde es posible diseñar e implementar estrategias de solución integrales.

Los gobiernos municipales determinan, mediante herramientas metodológicas y espacios de participación, aquellos problemas sociales que precisan de su intervención. Esta selección de problemas o identificación de necesidades se concentra en el Plan de Desarrollo Municipal, considerado como la hoja de ruta del actual municipal. Dicho instrumento, también es reconocido como la agenda pública local (Zapata, O.L., 2016). En ese sentido, mediante diferentes estrategias metodológicas, las y los responsables de la planeación municipal identifican los problemas que demandan atención prioritaria y los escenarios tendenciales de sus contextos y situaciones cotidianas.

2. Un caso de esto, es por ejemplo la atención a la Pandemia por Covid-19, problemática que por su naturaleza ha implicado la atención y trabajo coordinado de los tres ámbitos de gobierno, toda vez que las afectaciones del virus se han hecho presentes en diferentes contextos y ámbitos de gobierno. En ese sentido, la colocación del problema en la agenda pública ha sido desde un enfoque de arriba hacia abajo, es decir ha seguido las pautas y recomendaciones del gobierno federal.



### Concepto clave

#### Integración de agenda pública:

Proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública” (Cobb & Elder, 1984, p.67).

Se compone de dos actividades :

a) la identificación y definición del problema a intervenir públicamente; y b) la inscripción de este en tal agenda.

3. Disponible en: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_160218.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf)

Es pertinente mencionar que la identificación de los problemas públicos locales y la definición de la agenda pública municipal no se limita al análisis del diagnóstico local, sino que se complementa con los análisis regionales, estatales y cuando así se precisa, nacionales<sup>2</sup> a efecto de lograr una coherencia de las políticas públicas en su lógica vertical desde un enfoque de “participación de todo el gobierno”. La coordinación de la planeación al desarrollo entre los tres ámbitos de gobierno se encuentra consagrada en La Ley de Planeación<sup>3</sup>, de donde emana el Sistema Nacional de Planeación Democrática de México y en donde se reconoce el papel de los gobiernos de las entidades federativas y los municipios a coadyuvar, desde el ámbito de sus competencias, a la consecución de los objetivos de la planeación nacional establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). De esta manera, se propicia una planeación al desarrollo integral y congruente “de arriba hacia abajo” como de “abajo hacia arriba”.

Sin embargo, atendiendo a las capacidades y autonomía municipal, los gobiernos locales se encuentran en condiciones de integrar sus agendas públicas a partir de la aplicación de diversos instrumentos metodológicos y de mecanismos de participación ciudadana. En ese tenor, la presente sección tiene como objetivo identificar los elementos teórico-conceptuales aplicables a la integración de la agenda pública desde lo local, así como los elementos que hacen posible su configuración y atención.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

El reconocimiento de los problemas públicos implica un proceso de análisis robusto en el que se identifican las necesidades más apremiantes, las oportunidades y las capacidades institucionales con las que se cuenta en un determinado contexto y territorio. Desde un enfoque de sostenibilidad, el ejercicio de identificación de dichos retos conlleva una mirada amplia y desde un enfoque sistémico que permita identificar los nexos que concatenan a dichas problemáticas a la luz del principio de indivisibilidad. En otras palabras, pone de relieve los vínculos y externalidades que se generan entre las problemáticas en términos sociales, económicos y ambientales, al tiempo que hacen énfasis en los impactos diferenciados y desproporcionados que padecen los grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Aunado a lo anterior, la integración de la agenda pública convoca a la participación no solamente de las y los tomadores de decisiones sino también de la población de los diferentes sectores a la luz del principio de responsabilidad compartida y en aras de lograr una agenda que refleje las perspectivas y prioridades de toda la sociedad en su conjunto, a lo que se le denomina como un “enfoque pan-social”.

Entre las principales ventajas de la planeación participativa destacan las valiosas aportaciones que pueden hacer las y los habitantes del municipio, puesto que cuentan con información diversa que permitirá mejorar los diagnósticos, priorizar los problemas que obstaculizan el desarrollo humano y la materialización efectiva de los derechos humanos, al tiempo que pueden aportar propuestas innovadoras y alternativas para solventar los retos al desarrollo en lo local.

Otro elemento central en la fase de integración de la agenda pública local son los indicadores e información estadística relevante, ya que ésta funge como la base cuantitativa mediante la cual es posible identificar brechas y áreas de atención prioritaria en un territorio determinado.

Adicional a la información estadística que genera el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) y las entidades federativas, los municipios pueden recurrir a herramientas complementarias de información para identificar con precisión los principales retos al desarrollo desde un enfoque de sostenibilidad. Este es el caso de DATAMUN, una herramienta del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) por medio del cual, es posible acceder a información estadística desagregada a nivel municipal para identificar las brechas al desarrollo en torno al principio rector de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás”.

A la luz de todo lo anterior, resulta evidente que existe una serie de elementos que deben considerarse para la integración de la agenda pública municipal como se muestra a continuación en el esquema 2.

Para conocer más sobre esta herramienta, se recomienda visitar:

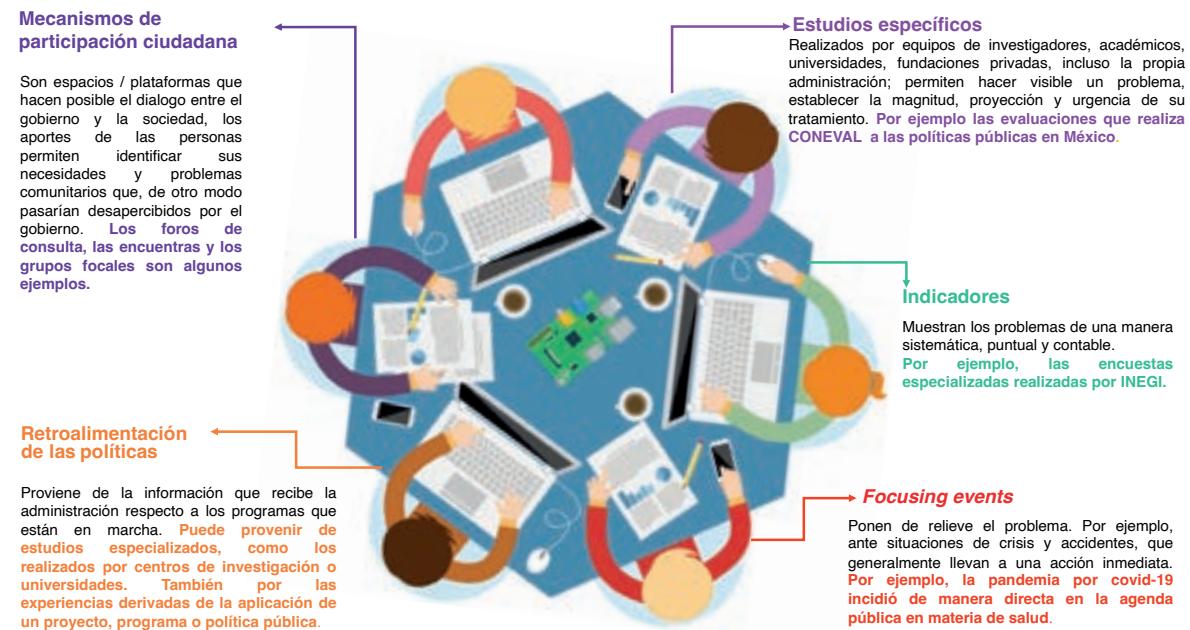
### DATAMUN

Ofrece datos precisos sobre gestión municipal, cobertura de servicios públicos, pobreza multidimensional, rezago social, desigualdad económica, migración y género.



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 2. Elementos para la integración de la agenda pública municipal



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Kingdon, J.W. (1995).

Una vez identificados los elementos para la integración de la agenda pública en un municipio determinado, es pertinente que el planteamiento de los proyectos, los programas y las políticas públicas diseñadas por las y los tomadores de decisiones consideren:

- El binomio territorio-población, lo que implica identificar el espacio territorial en el que habrán de tener injerencia las 4P, así como la población que se verá beneficiada de manera directa e indirecta según sus necesidades, problemas y características sociodemográficas.
- La distribución de los recursos según los programas presupuestarios federales y estatales, así como los recursos propios, por concepto de transferencias federales, recaudación local y/o financiamiento internacional.
- La participación ciudadana y las alianzas institucionales con diferentes actores estratégicos como catalizadoras del desarrollo.
- La incorporación de los enfoques de agendas globales de desarrollo, partiendo de la premisa de que las transformaciones para lograr modelos de desarrollo sostenible, se atienden desde lo local.

Cabe señalar que, derivado de diferentes reformas constitucionales<sup>4</sup>, se ha fortalecido la autonomía municipal y sus capacidades institucionales para la integración de una agenda pública acorde al contexto y necesidades locales. Cabrero, E.I. & Gil, C. (2010), por ejemplo, reúnen evidencia que demuestra que las agendas locales han trascendido y que no solamente reconocen problemas tradicionales determinados por las agendas nacionales y estatales, sino que ahora, de manera sectorial centran su atención en asuntos/problemas de medio ambiente, salud, seguridad pública, educación o sociales que afectan a sus comunidades de manera directa.

Así, explican los autores, hay una transcendencia significativa de las funciones municipales estipuladas en el Artículo 115° constitucional para contribuir a la materialización del desarrollo. Los gobiernos municipales no sólo concentran sus esfuerzos en la prestación de servicios y la regulación del territorio, sino que, mediante la innovación pública, la gestión de los asuntos públicos en cercanía a la ciudadanía, la generación de alianzas con entes gubernamentales y no gubernamentales, también aportan al desarrollo de manera integral, dinámica e incluso transversal.

Bajo esta coyuntura, Meza, O.D. (2013) asegura que si ocurre lo anterior, no implica que todos los municipios y el crecimiento de sus agendas estén destinadas al éxito, sino que esta evolución debe estar acompañada necesariamente del fortalecimiento institucional y de su infraestructura, procesos de mejora regulatoria, fortalecimiento de los mecanismos de recaudación y capacitación y profesionalización de las



4. Por ejemplo, las que tuvieron lugar en 1983, relativas a la descentralización administrativa, en donde se asignó a los municipios las responsabilidades de: planeación y ejecución de proyectos, oferta de servicios públicos, provisión de un foro de representación y participación ciudadana y administración de las finanzas públicas (Rodríguez, 1997).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

y los servidores públicos en materia de planeación. También resulta crucial la adopción del paradigma de desarrollo sostenibilidad como eje rector de la planeación y la gestión pública frente al carácter multidimensional que tienen los retos al desarrollo.

Para lograr la integración de la agenda pública, resulta fundamental que las y los servidores públicos encargados de este distingan la agenda pública de la agenda política y la agenda de gobierno, para asegurar la adecuada atención a los problemas públicos, de conformidad con las capacidades financieras, estructurales y de recursos humanos y materiales de los Ayuntamientos. Las tres categorías de dicho entramado conceptual suponen una diferencia significativa en términos de las bases sobre las cuales se construyen, así como el propósito y objetivo final de cada una de éstas. El esquema 3 ofrece una caracterización de los tipos de agenda y su importancia en el quehacer local.

**Esquema 3. Tipos de agendas locales**

### Agenda pública

Conjunto de temas o problemas identificados como públicos que pueden ser tomados en consideración por los gobiernos para ser atendidos.

La identificación del o los problemas no asegura la intervención de las y los tomadores de decisiones

*En el municipio equivale a...*

Aparato estratégicos, tomando en consideración los **resultados** de los mecanismos de participación ciudadana, como los **foros de consulta**, grupos focales o encuestas, en los que las personas manifiestan sus necesidades y problemáticas.

### Agenda política

Se construye con temas o problemas que identifican determinados grupos sociales, partidos políticos y el propio gobierno y que tienen capacidad para impulsarla.

Es considerada un filtro para que las instituciones determinen cuáles problemas sí y cuáles no, tendrán intervención gubernamental.

*En el municipio equivale a...*

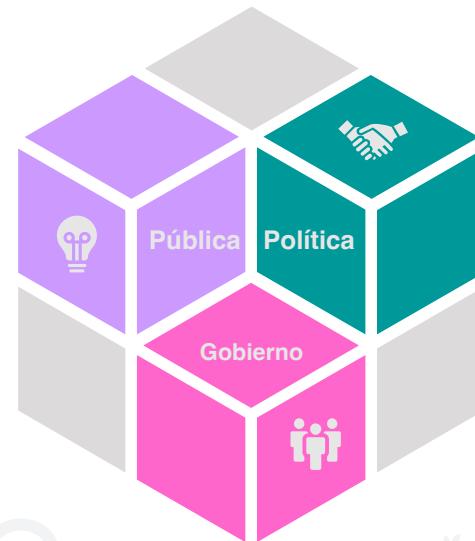
La integración del **Plan de Desarrollo Municipal**, específicamente a la elaboración de diagnósticos, análisis prospectivo y aparato estratégicos. Tomando en consideración a la agenda pública.

### Agenda de Gobierno

Se construye con temas o problemas que los gobiernos apropián como prioridades y para los cuáles plantea proyectos, programas o políticas públicas que busca materializar.

Su estructura se compone de elementos orgánicos, recursos económicos y mandato legal, elementos que permiten su operacionalización.

La formulación de proyectos, en su caso, programas que atiendan las problemáticas definidas en la agenda política, un caso específico es la formulación de **proyectos aceleradores del desarrollo**.



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Casar, M.A. & Maldonado, C. 2008; y Meza, 2013.



Como se muestra en el esquema 3, la agenda de gobierno es la que integra los problemas prioritarios para la intervención municipal; sin embargo, mantiene vínculos permanentes tanto con la agenda pública, como con la agenda política por lo que no se mantiene estática, sino que tiende a modificarse, ampliarse o incluso reducirse según los contextos socioeconómicos, políticos, culturales, así como las capacidades institucionales y financieras de los Ayuntamientos.

Hasta ahora se ha dicho que las agendas municipales se ven influenciadas por los contextos estatales, regionales y nacionales, así como por las prioridades y estratégicas que se plantean desde la federación en el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática. También, se ha reconocido que, derivado de las reformas constitucionales recientes en materia municipal, en la actualidad los municipios de México poseen la autonomía y capacidades para definir cuáles son sus prioridades de atención en el marco de sus competencias consagradas en el Artículo 115° de la CPEUM. Aunado a ello, se ha destacado la relevancia del ámbito local como un catalizador del desarrollo sostenible, traduciendo objetivos globales en acciones locales.

Las agendas globales de desarrollo son elementos centrales a integrarse en la agenda gubernamental local, puesto que, como se mencionó anteriormente, las competencias y facultades que posee el municipio están estrechamente vinculadas a su materialización efectiva. Además, su incorporación en el ámbito local posibilita acelerar el desarrollo desde enfoques más integrales que generen soluciones duraderas en el largo plazo.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 4. Elementos de agenda gubernamental local



Fuente: COPLADEM, 2022.

## Apartado teórico-metodológico

Por ende, la agenda gubernamental municipal habrá de contribuir a la resolución de los desafíos internacionales, nacionales y estatales, de conformidad con el enfoque de desarrollo y políticas públicas adoptado, al ser el municipio el ámbito gubernamental con mayor proximidad a los desafíos al desarrollo, al estar en la primera línea de batalla.

Ahora bien, es importante detallar que las agendas gubernamentales serán tan diversas como lo son los contextos y características del territorio y de la sociedad, las condiciones geográficas, los retos y problemáticas, las capacidades institucionales del municipio, así como las fortalezas y oportunidades en éste.

Asegurar la integración de una agenda robusta, integral y congruente con los mandatos constitucionales, las agendas globales de desarrollo, así como con las políticas públicas nacionales y estatales, requiere:

- El fortalecimiento de las capacidades institucionales que poseen las autoridades municipales.
- Generación de alianzas intergubernamentales e intersectoriales.
- Gestión de recursos nacionales e internacionales para la atención de los desafíos al desarrollo.
- Flexibilidad, transparencia y rendición de cuentas.
- Diagnósticos integrales, desde un enfoque de desarrollo sostenible.
- Mecanismos participativos para un trabajo coordinado y cercano a las comunidades en el territorio.

Para conocer más sobre las agendas públicas en México, desde una perspectiva académica revisar:

**La agenda de políticas públicas en ciudades mexicanas durante el siglo XX: ¿cien años de soledad municipal?**

Este artículo de **Enrique Cabrero Mendoza y Carlos Gil García** analiza las transformaciones del municipio urbano mexicano y sus efectos en las **agendas de gobierno y de gestión municipales**.

Su consulta es útil si se desea identificar los retos municipales en la materia ello, mediante el análisis de la experiencia del municipio de San Luis Potosí.



### 1.2 Elementos característicos de los proyectos y su clasificación

#### 1.2.1 Proyectos sociales

Los proyectos sociales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico. Como explica Boisier, S. (2005), la gestión e implementación de proyectos son fundamentales para construir entornos favorables para el desarrollo de las personas, para asegurar su bienestar, su integración e inclusión efectiva en la sociedad, así como el acceso pleno a sus derechos humanos. Derivado de ello, el planteamiento de los proyectos sociales normalmente apela o se fundamenta en los elementos culturales, en las creencias, los saberes o el sistema de valores de las personas que habitan determinados territorios; por ende, este tipo de proyectos son el resultado de procesos de adaptación, diálogo y trabajo multidisciplinario (Baca, N., & Herrera, F., 2016).

Lo anterior resulta relevante porque los aspectos antes señalados son también tomados en cuenta para el diseño e implementación de proyectos comunitarios. Por ende, resulta conveniente caracterizar a los proyectos de índole social, mismos que tienen como objetivo: atender necesidades de las personas, fortalecer sus capacidades, asegurar sus derechos, desde un enfoque integral, trabajo en red, estrategias sostenibles y participación ciudadana. Esto es relevante porque, si se apela a los gobiernos locales como agentes del desarrollo, se vuelve obligatorio revisar sus facultades y responsabilidades en la garantía de los derechos de las personas, sin distinción de sus condiciones sociales, étnicas, culturales o económicas. Consecuentemente, de conformidad con los marcos normativos vigentes, son justamente los gobiernos locales, los que se encuentran en posibilidades de convocar a la participación ciudadana para la identificación y resolución de problemas.

Por lo anterior, el diseño e implementación de proyectos sociales, con enfoque de desarrollo humano y derechos, tendrán las siguientes características.

## Esquema 5. Características de los proyectos sociales

### Derechos Humanos

Pretenden garantizar o fortalecer el acceso a derechos humanos..

### Intervención gubernamental

Usualmente son iniciativas en las cuales intervienen de manera directa las organizaciones de la administración pública en sus diferentes órdenes.

### Planeación estratégica

Se basan en la planificación de propuestas para obtener un beneficio a mediano o largo plazo.

### Servicios

Están orientados a realizar actividades de producción y distribución de los bienes o servicios.



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A. & López, R. (2010).

De acuerdo con las características enunciadas en el esquema anterior, las personas están al centro de atención de los proyectos sociales. Una de sus características principales es que son mayormente impulsados por las organizaciones de la administración pública, toda vez que están orientados a resolver problemáticas relativas a temas de salud, vivienda, ingresos, sectores de población vulnerable, pueblos indígenas o población que habita en zonas marginadas. Este tipo de proyectos cobra especial relevancia a la luz del principio rector de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás”, puesto que plantea la atención prioritaria a las personas en condiciones de vulnerabilidad, así como el reconocimiento de los impactos diferenciados y desproporcionados que tienen los retos al desarrollo en éstas.

### 1.2.2 Proyectos productivos

La premisa central de este documento es que los proyectos locales inciden de manera directa en el desarrollo (como se precisa en el siguiente apartado). Desde esta perspectiva, aunque el concepto no se constriñe al ámbito económico, si es parte importante de los ideales y transformaciones que persiguen la intervención o acción gubernamental y ciudadana: la transformación/mejoramiento de los recursos, capacidades y potencialidades que permiten un crecimiento y desarrollo económico como motor generador de bienestar y prosperidad. Por ello, son distintos los esfuerzos del ámbito público y privado que, desde una perspectiva de desarrollo endógeno, plantean que los territorios, en este caso, los municipios, presentan las condiciones políticas, socioculturales y de prestación de servicios necesarios para la toma de decisiones en materia de inversión y donde es posible diseñar, orientar, promover y fortalecer actividades económicas.

Dicho de otro modo, el potencial de desarrollo de los municipios permite responder a los retos de competitividad, ajustes productivos, organizacionales de innovación en su caso de sus relaciones intermunicipales (Vazquez-Barquero, A., 2007)<sup>5</sup>. Desde esta perspectiva, también cobra relevancia el trabajo coordinado de actores públicos y privados, así como de las organizaciones de carácter internacional, nacional y no gubernamental que, respetando la autonomía de los municipios, promueven acciones para fortalecer sus potencialidades y actividades económicas, y con ello contribuir al desarrollo humano, económico y sostenible.

Por lo anterior, el diseño e implementación de proyectos productivos (de conformidad con el enfoque endógeno), tendrán las siguientes características.



### Esquema 6. Características de los proyectos productivos

#### Recursos

Pretenden identificar y aprovechar los recursos y potencialidades de un territorio en determinados contextos y condiciones.

#### Creatividad

Promueven la capacidad creativa de innovación, en su caso, el fortalecimiento de la identidad cultural o conservación de saberes

#### Instituciones

Se determinan por: instituciones locales, valores, costumbres, saberes, estructuras sociales y culturales

#### Competitividad

Están orientados a garantizar la eficiencia económica, la competitividad, la formación o fortalecimiento de empresas locales, la sostenibilidad y cohesión social.



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Ojeda, E., 2016.

De conformidad con el esquema anterior, el desarrollo local promovido por proyectos de carácter productivo no solamente favorecerá el ámbito económico, sino que también, su ejecución tendrá impacto en el ámbito institucional, sociocultural y ambiental ya que estos elementos son indivisibles. Desde esta perspectiva se vuelve necesario conceptualizar, describir cómo es (o debiera ser) la organización y participación de los gobiernos, las organizaciones, el sector privado y social en el diseño e implementación de proyectos productivos; para lo que se ha optado por retomar el enfoque de medios de vida como una posibilidad para desarrollar proyectos productivos.

### **1.2.2.1 Enfoque: medios de vida sostenibles para el diseño e implementación de proyectos productivos**

Los medios de vida (MDV) son claves para el diseño e implementación de proyectos. Éstos se componen de las capacidades, recursos materiales y sociales (es decir activos), así como de actividades que permiten la subsistencia de las personas. En materia de proyectos, se busca que los medios de vida sean sostenibles, es decir, que mantengan sus capacidades y activos en el tiempo a efecto de mantener la estabilidad y asegurar esos mismos recursos para generaciones futuras.

Es pertinente señalar que los medios de vida mantienen interacción permanente con el contexto social, político, cultural e institucional en el que tienen lugar. Por lo anterior, existen cinco elementos conceptuales que deben tenerse presentes en materia de proyectos productivos, tal y como se presenta en el esquema 7.



### Esquema 7. Vínculos entre los medios de vida y el contexto



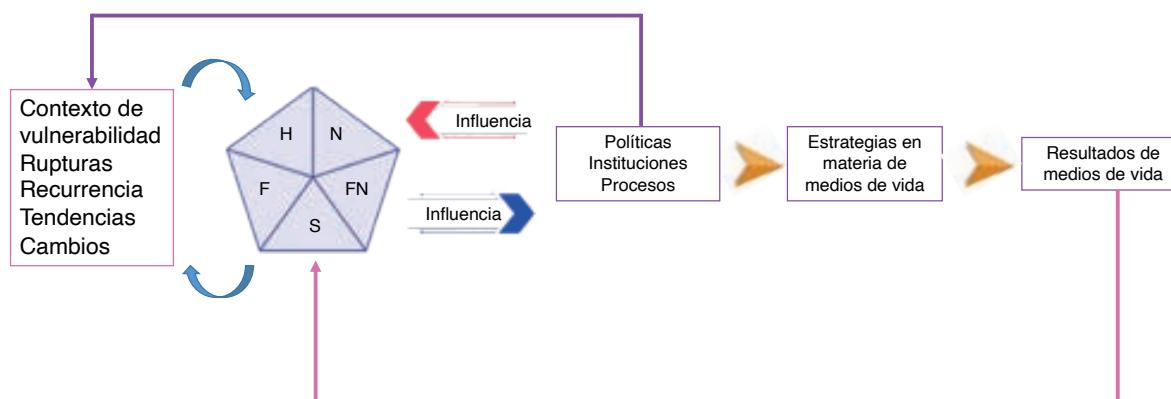
Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Ureña, M.T., 2017.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

El enfoque de medios descrito en el esquema 7 se traduce en una serie de interrelaciones permanentes. Así, por ejemplo, el nivel de vulnerabilidad influye de manera directa en los medios de vida<sup>6</sup> de las personas y sus comunidades; al mismo tiempo estos activos pueden recibir influencia de políticas, instituciones o externalidades, lo que denota la necesidad de un enfoque sistémico en su abordaje. Por su parte, las estrategias en materia de medios de vida habrán de estar orientadas o definidas con base en los medios de vida y los contextos político, cultural e institucional.

Finalmente, los resultados dependerán del contexto de vulnerabilidad en el que se implementen las estrategias y de la capacidad, voluntad y habilidades de las personas para emplear los activos e implementar las estrategias. Lo anterior se representa a continuación en el esquema 8.

**Esquema 8. Esquema de Medios de Vida**



6. El capital humano (componentes del hogar familiar, mano de obra activa, educación, conocimiento y capacidades); natural (acceso a la tierra, recursos forestales, agua, pastos, pesca, productos silvestres y biodiversidad), financiero (financiamientos, créditos, ahorros etc.), social (grupos, asociaciones, redes de apoyo) y físico (mobiliario, instalaciones, equipos de cómputo, digitales, automotores, etc.), también es conocido como pentágono de los capitales, mismo que representa un nivel de acceso en cada uno de los capitales definidos por el marco de aproximación.

HI Capital Humano ; NI Capital Natural; FNI Capital Financiero; SI Capital Social; FI Capital Físico

Fuente: COPLADEM, 2022.



El enfoque de medios de vida sostenibles (MVS) permite, no solamente, identificar los elementos del desarrollo local enunciados en párrafos anteriores (territorio, participación social, bienestar, recursos locales) sino también sus interrelaciones desde una perspectiva holística e integral.

El enfoque de medios de vida aplicado al diseño de proyectos productivos busca desarrollar o fortalecer actividades económicas, ya sea del sector primario, secundario o terciario, así como abonar a la generación de empleos en sus diferentes vertientes.

Quienes defienden y/o promueven este enfoque consideran que alcanzar la autosuficiencia mediante la implementación de proyectos productivos es clave para asegurar que las personas y sus comunidades mejoren sus condiciones de vida, su seguridad, la sostenibilidad de sus recursos, al tiempo de asegurar su dignidad y el goce de sus derechos humanos. Por ello, el diseño e implementación de proyectos productivos se orientan a la protección de los MVS, su diversificación, fortalecimiento o restablecimiento, tal como se muestra en el esquema 9.



### Concepto clave

#### Medios de Vida Sostenibles (MVS)

Se trata de capacidades, activos y actividades que, por sus características pueden hacer frente y recuperarse de los impactos (choques); mantener o mejorar sus capacidades y bienes; y proporcionar oportunidades de subsistencia para las próximas generaciones, aportar beneficios netos a otros medios de subsistencia tanto a nivel local, como estatal, subnacional e incluso global, en el mediano y largo plazo (Chambers, R. & Conway, R., 1991).

Los medios de vida, específicamente la aplicación de estrategias a partir de ellos buscan: satisfacer las necesidades individuales o colectivas de manera sostenible y con dignidad.

Esquema 9. Proyectos productivos y MVS



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Ureña, M.T., 2017.



En consonancia con el esquema 9, los proyectos productivos están orientados a garantizar la autosuficiencia para que las personas puedan satisfacer sus propias necesidades. De este modo, este tipo de proyectos normalmente se gestan desde las fortalezas y potencialidades productivas de las personas y sus territorios. Por ejemplo, es común saber de proyectos productivos relativos a agricultura, pesca, emprendimiento etc.

### 1.2.2.2 Enfoque: economía circular como alternativa para alcanzar el desarrollo sostenible

Una de las prácticas que se ha propuesto en beneficio de la sostenibilidad económica es la economía circular, este modelo de producción y consumo se basa en crear un sistema de aprovechamiento de recursos donde se debe de compartir, alquilar, reutilizar, separar y reciclar para que de esta forma se pueda generar una segunda vida a artículos y/o productos que por lo general son desechados en su primer uso.

Para conocer más sobre el enfoque de MDV y su aplicación, se recomienda consultar:

#### Manual de medios de vida



Este documento aborda los MVS desde una perspectiva teórico-conceptual y práctica, su consulta es útil si se desea aplicar el enfoque MVS en los proyectos productivos municipales.



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 10. Proceso de aplicación enfoque economía circular



Fuente: COPLADEM, 2022.



Es un modelo cíclico de la naturaleza. En esta propuesta, se fomenta el uso de materiales biodegradables en la producción de bienes para asegurar que estos puedan terminar su vida útil sin causar daños medioambientales.

Las tres dimensiones se relacionan entre sí para obtener mejores resultados ambientales, sociales y económicos. Por mencionar algunos ejemplos, el Objetivo 5, sobre igualdad de género se puede integrar en la dimensión social y económica; por su parte, el Objetivo 6, sobre agua y saneamiento tiene un enfoque ambiental y social.

Asimismo, el Objetivo 7 de Energía asequible y no contaminante puede ser atendido desde las tres dimensiones, ya que representa un derecho social, uno de los mayores temas ambientales actualmente y una oportunidad económica para muchos sectores.

Como se ha mencionado los Objetivos de Desarrollo Sostenible están vinculados entre sí y son interdependientes, lo que quiere decir que, para el alcance del desarrollo sostenible, los ODS deben implementarse de manera simultánea y de forma integral.

### 1.2.2.3 Enfoque: economía naranja para el diseño e implementación de proyectos productivos

Como se revisó en el enfoque anterior, los MVS son parte importante de los procesos económicos, particularmente del diseño e implementación de proyectos productivos. Por ello, han cobrado relevancia los enfoques que, como los MVS, ponen al centro de atención a la creatividad y el intelecto para lograr la autosuficiencia económica, y/o la generación de nuevos productos y servicios desde un enfoque de sostenibilidad; tal es el caso de la economía naranja. La también denominada economía creativa permite fortalecer el desarrollo económico de cada región mediante el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural, cualidades que durante mucho tiempo han sido subestimadas. Sin embargo, este enfoque reconoce sus posibilidades y aportes, no solamente al rubro económico sino también, y para el científico o, para el bienestar social.

La economía naranja entonces, se define como el grupo de actividades que, mediante la creatividad y la innovación, hacen posible la transformación de bienes y servicios, particularmente culturales, donde se incluyen tres principales grupos: las tradicionales y artísticas, la industria creativa y el apoyo creativo a las industrias tradicionales (González, A.G., 2020).

Cuando se habla de economía creativa, se considera que elementos como el arte y la cultura pueden ser industrializables y con ello generar una cadena de producción orientada a consolidar el desarrollo en sus diferentes concepciones: humano, social, por su puesto, económico. Es decir, la economía naranja es un enfoque integral que, como los MVS busca potencializar los recursos con los que ya cuenta un territorio y sus grupos sociales.

## Apartado teórico-metodológico

El enfoque de economía creativa ha sido apoyado e impulsado por diferentes organismos internacionales lo que ha provocado su aceptación e implementación en ámbitos nacionales, subnacionales y locales. Por ejemplo, en 2005 durante la conferencia General de la UNESCO se adoptó la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, donde destacó como objetivo: “favorecer la emergencia de sectores culturales dinámicos en los países en desarrollo a través del fortalecimiento de las industrias culturales”. Esta convención propone integrar a la cultura en las Estrategias de Desarrollo Sostenible y las Políticas Nacionales de Desarrollo, reconociendo así, la contribución de las industrias culturales y creativas en el desarrollo no sólo social y económico.

Asimismo, se han gestado esfuerzos por vincular la perspectiva de la Agenda 2030 con el enfoque de economía naranja, asegurando que la aplicación de este puede favorecer a la consecución de los ODS y sus metas. En ese sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantea que una manera de hacerlo es mediante las 7 I: Información, Instituciones, Infraestructura, Industria, Integración, Inclusión e Inspiración a través del fortalecimiento del emprendimiento o creación de nuevas empresas que, unidos a la integración de sectores y la circulación de bienes y servicios, impulsan el ecosistema creativo sostenible.

En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas (NU, 2008) sostiene que la economía creativa incluye actividades relacionadas con tres conceptos principales:

Para conocer más sobre las medidas para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales propuestas por la UNESCO revisar:

### Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

Este documento presenta los objetivos y principios rectores, el ámbito de aplicación, definiciones relativas a la cultura, así como los derechos y obligaciones de las partes que firman la Convención.

Su consulta es útil si se desea explorar las posibilidades que un municipio, sus organizaciones y comunidades tienen para contribuir al diseño e implementación de proyectos en pro del desarrollo desde una perspectiva cultural, en su caso, desde el enfoque de economía naranja.



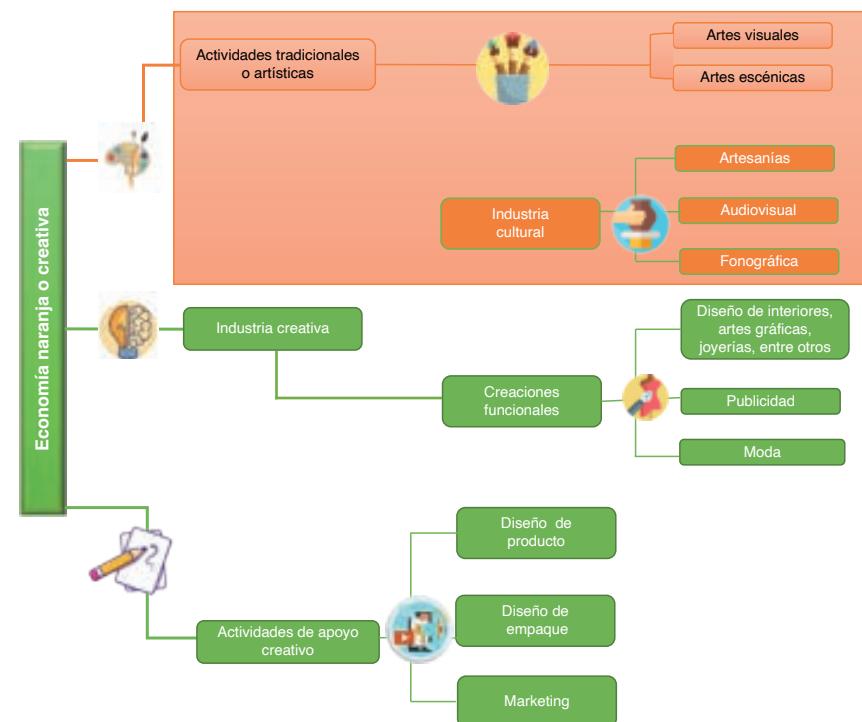
## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Las actividades tradicionales y artísticas, que consisten en esfuerzos relacionados a la preservación y transmisión del patrimonio cultural material e inmaterial de una sociedad.

La industria creativa, que está compuesta por actividades comerciales en donde el valor del resultado final se debe principalmente al contenido creativo, incluida la industria cultural (la editorial, la audiovisual).

Las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales, donde el resultado de la actividad creativa se utiliza como insumo intermedio en el proceso de producción de un bien o servicio que no es necesariamente creativo por sí mismo.

**Esquema 11 ¿Qué elementos conforman a la economía naranja?**



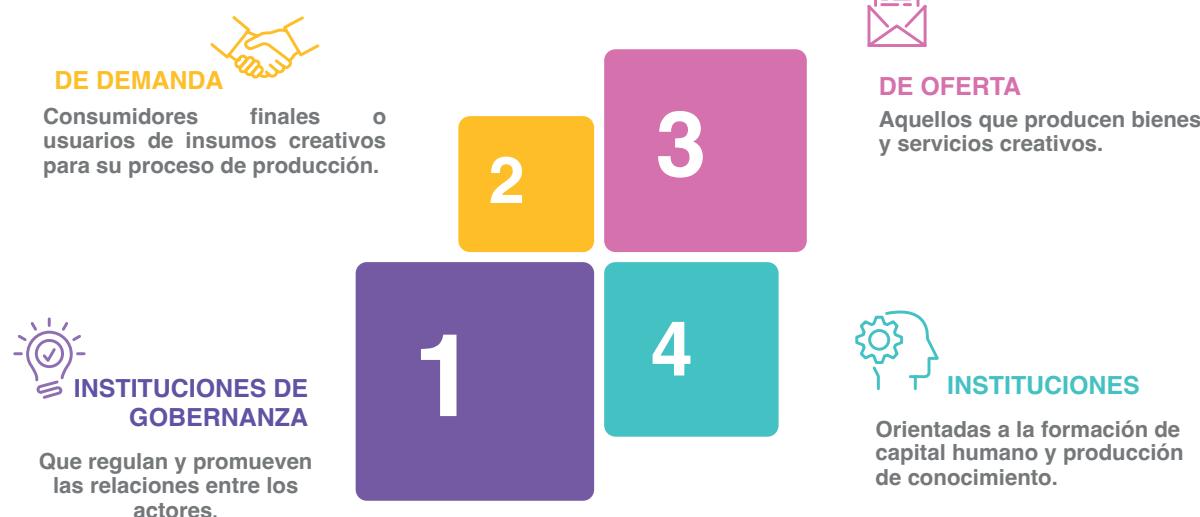


Desde esta perspectiva, las industrias creativas y culturales permiten que la creatividad deje de ser concebida (solamente) como cualidad humana para convertirse en un insumo que tiene capacidad de incidir en el valor de los productos y servicios, abarcando en primera instancia a la industria cultural tales como las artes plásticas, cine, fotografía, artes escénicas, música, entre otros. En segundo lugar, a las industrias que no tienen como valor común a la creatividad, como es el diseño (moda, gráfico e industrial), la publicidad y mercadeo, y/o software (González, A.G., 2020). Por ello, las iniciativas orientadas por el enfoque de economía naranja contemplan en todos sus procesos el reconocimiento de los derechos de autor y la propiedad intelectual para potenciar el capital humano y desde luego, otorgar un respaldo a los productos derivados de estas dinámicas.

Sumado a lo anterior, el denominado ecosistema creativo, es decir, el conjunto de normas que regulan la producción, difusión y consumo de bienes y servicios creativos, se integra por la participación del sector privado (agentes particulares y corporativos), la academia, el gobierno (a nivel local, estatal y nacional), la sociedad civil organizada y las y los consumidores. Dichos actores establecen relaciones mediante el diseño, gestión e implementación de proyectos creativos y llevan a cabo diferentes funciones en el proceso de difundir la cultura y la creatividad dentro del sistema de producción y de la sociedad en su conjunto (Arnold, et.al., 2014; Hernández, 2014, OCDE, 2014, como se citó en Cifuentes, M., s.f.). Las características de estos actores se describen a continuación en el esquema 12.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 12. Actores que intervienen en el diseño de proyectos con enfoque creativo



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Buitrago, F. & Duque, I. (2013).

La intervención de estos actores es importante ya que mediante sus recursos e interacciones, producciones y emprendimientos, tienen la posibilidad de generar riqueza (esto desde una perspectiva económica), preservar los elementos culturales e identitarios, fortalecer los MVS y con ello incidir en el desarrollo del territorio.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, la consolidación del desarrollo demanda del trabajo interinstancial, obliga a la capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos en materia de planeación, específicamente en el diseño, implementación y evaluación de planes, programas, proyectos y políticas públicas, siendo estas últimas, elementos esenciales de la intervención gubernamental.

En el caso de la economía naranja, el sector público tiene la posibilidad de proporcionar al sistema estabilidad y legitimidad, mediante Consejos Nacionales para las Artes y Consejos de Economía, Ciencia y Tecnología, Finanzas, Educación, Turismo y Relacione Exteriores (Benavente, J.M., & Grazzi, M., 2018). Asimismo, se pueden distinguir cuatro rubros de políticas públicas con directa repercusión en la aplicación del enfoque de economía creativa (Véase esquema 13).

**Esquema 13. Políticas que impulsan la economía naranja**



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Benavente, J. M., y Grazzi, M, 2018.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

De acuerdo con Crespi, G., et. al. (2014) existen diferentes formas en las cuales los gobiernos y el mercado intervienen u operacionalizan las políticas públicas en comento, de la misma manera plantea que, en ambos casos pueden existir ejercicios de carácter horizontal y vertical.

Insumos públicos de carácter horizontal:

- Formación de capital humano y programas de capacitación.
- Marcos regulatorios.
- Infraestructura y patrimonio cultural.
- Festivales, eventos nacionales o regionales.
- Aceleradoras e incubadoras.
- Infraestructura de investigación.
- Formación empresarial.

Insumos públicos de carácter vertical

- Programas de capacitación específicos del sector.
- Centros de investigación en las industrias creativas.
- Servicios de información e inteligencia de mercado para los sectores creativos, por ejemplo, premios y concursos.

Intervención del mercado de carácter horizontal

- Subvenciones y subsidios para las actividades culturales y creativas.
- Incentivos fiscales.
- Medidas financieras.
- Financiamiento público de forma directa o indirecta a través de fondos de capital privados.

Subvenciones y subsidios para un sector determinado

- Cupones (vales) de innovación.
- Incentivos tributarios para un sector determinado.
- Contratación pública.
- Incentivos de demanda (por ejemplo, vales culturales y creativos).

Como puede apreciarse, la aplicación de este enfoque en el diseño de programas, proyectos y políticas públicas favorece, sí al crecimiento económico, pero también coadyuva a la sostenibilidad de los Medios de Vida, lo que a su vez abona a una planeación para el desarrollo: integral y eficiente en la que el trabajo gobierno-sociedad es impulsor.

### 1.2.3 Proyectos comunitarios

Como se ha mencionado, el desarrollo sostenible desde un enfoque local apela a la inclusión social, el aprovechamiento responsable de los recursos desde un enfoque de justicia transgeneracional, así como a generar condiciones de bienestar y prosperidad para las personas y los territorios desde enfoques sistémicos. Cuando se detallaron las características de los proyectos productivos, se dijo que el territorio es clave para la identificación de agentes y actividades transformadoras; algo similar ocurre con el planteamiento de proyectos comunitarios. Crespo y Mendoza (2013) por ejemplo, apuntan que este tipo de iniciativas colocan al centro de atención a los barrios, las colonias, las comunidades o localidades, sus características, potencialidades, necesidades y la incidencia que las personas pueden tener en ellas.

Para conocer más sobre el enfoque de economía naranja y su aplicación en América Latina se recomienda consultar:

**Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe**

Este documento elaborado por el **Banco Interamericano de Desarrollo** señala los principales desafíos que la región enfrenta en términos de definición y medición como también las principales fallas de mercado y del Estado presentes en estas actividades

Su consulta es útil si se desea diseñar intervenciones públicas con perspectiva creativa.



## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

De este modo, Crespo (2009) precisa que los proyectos comunitarios tienen como propósito el alcance de objetivos para resolver situaciones que de manera negativa afectan a un grupo de personas o sector. Es decir, son un conjunto de estrategias y acciones específicas orientados a la transformación territorial y contextual desde el trabajo coordinado de sus habitantes, con el apoyo e intervención directa o indirecta de los gobiernos locales o estatales, con el apoyo del gobierno federal cuando en su caso el problema así lo demanda.

En ese sentido, una de las principales diferencias entre proyectos sociales y comunitarios es que los primeros están encaminados hacia sectores de población con un umbral de acción mayor al de una comunidad y normalmente son replicables en diferentes espacios sin particularizar en las características del territorio ya que generalmente forman parte de la agenda de trabajo, propuestas o ideales del sector público, mientras que los últimos, van dirigidos a comunidades o unidades territoriales específicas. Los proyectos comunitarios, además de estar dirigidos a resolver y atender problemáticas o necesidades derivadas de la dinámica comunitaria, están también encaminados a promover y fortalecer la identidad de una agrupación o espacio territorial, por lo que la participación activa de la población es un agente importante para la ejecución de un proyecto comunitario. Otras de sus características se enuncian en el siguiente esquema.



Esquema 14. Características de los proyectos comunitarios

### Autogestión

Las organizaciones autogestoras son comunidades, y como tales gestionan el bienestar de sus miembros en educación, salud y cultura y no esperan que esas necesidades sean satisfechas por el mercado.

### Organización comunitaria

Apela a la capacidad de organización y participación de los grupos sociales con el gobierno en sus diferentes ámbitos.

### Sistema de creencias

Se fundamentan o retoman elementos culturales, sistemas de valores o creencias de determinador grupos sociales o comunidades.

### Identidad

Promueven la capacidad creativa de innovación, en su caso, el fortalecimiento de la identidad cultural o conservación de saberes.



Fuente: COPLADEM, 2022.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Como sucede con los proyectos sociales y productivos, los comunitarios están orientados a lograr la transformación de las condiciones actuales, aquellas que hacen que la comunidad no alcance su máximo potencial y bienestar. Si bien la vinculación conceptual de la participación y el desarrollo no es nueva, es pertinente identificar su relevancia y mecanismos de operación en una escala local (Salgado, L.H., 2010), toda vez que cuando se habla de estos, se habla también de procesos de autogestión. Es decir, son los propios sujetos (habitantes de la comunidad) quienes deciden sobre los medios, los propósitos de las iniciativas, así como la distribución de sus beneficios.

Sin embargo, la autogestión, no es la única posibilidad para los proyectos comunitarios, sino que hay otras dinámicas como la cogestión, en la que existe una negociación entre los usuarios y los proveedores de recursos. También se habla de gestión dirigida en la que la planeación y la toma de decisiones se hacen desde organismos externos involucrando a los beneficiarios únicamente en aspectos operativos, algunas de las características de este enfoque se presentan en la siguiente sección.

### 1.2.3.1 Enfoque: autogestión para el diseño e implementación de proyectos comunitarios

La autogestión es un enfoque integral dado que los resultados de organizar democrática y participativamente al territorio se extienden a distintas dimensiones de la vida económica, social y cultural de las comunidades. Similar a lo que ocurre con el enfoque de los MVS y la economía naranja, el enfoque de autogestión identifica a hombres y mujeres como sujetos de derechos y (al mismo tiempo) como agentes del cumplimiento de estos mediante la autodeterminación, así como su participación, en las esferas personales, familiares y comunitarias.

Por ello, los procesos de autogestión buscan desarrollar o fortalecer las capacidades individuales de un grupo de personas a efecto de resolver los problemas que les afectan o mejorar las condiciones del territorio en el que se desenvuelven. De acuerdo con Salgado, L.H., 2010 las prácticas de autogestión surgieron en Latinoamérica durante los 90's específicamente como producto de los ajustes a las políticas

sociales y a la transformación de la intervención de los gobiernos nacionales. Por ello, en consonancia con la revisión y análisis de la autora, fue durante esta etapa que se generaron nuevas formas de intervención en la vida comunitaria<sup>7</sup>, esta vez desde los medios y gestión de la sociedad civil, el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones sociales, la iglesia, las universidades y centros educativos.

Lo anterior es relevante porque permite comprender la trascendencia de las prácticas autogestivas en los procesos actuales de gestión, el desarrollo local, la participación, en su caso, en el diseño e instrumentación de programas o políticas públicas.

### 1.2.4 Proyectos aceleradores: un nuevo paradigma del desarrollo<sup>8</sup>

Una vez realizado el análisis contextual en un municipio determinado (diagnóstico) en el marco de los procesos de planeación al desarrollo, es preciso que se diseñen e implementen metodologías que permitan la identificación de prioridades locales a partir de los siguientes criterios:

- Relevancia. Un tema es mencionado de manera reiterada durante el diagnóstico por la prominencia y presencia que tiene en el territorio.
- Vulneración de derechos. Algunos problemas quebrantan de manera sistemática los derechos humanos de las personas y sus necesidades básicas (derechos sociales, económicos, culturales, derecho a la salud, etc.).

7. Por ejemplo, programas de combate a la pobreza como: Chile solidario abordaje multidimensional que combina la asistencia, la promoción social y empleo; Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Proyecto Alborada: ejecución coordinada de 12 programas sectoriales por autoridades y sociedad civil local. Proyecto Comunidad Activa: apoyo a comunidades con capacidad de movilización en actividades de desarrollo local integrado. En el caso mexicano, los programas priorizaron la atención a las demandas de la población en pobreza. Véase: Autogestión Comunitaria en Programas de Desarrollo Social. Comunidad Diferente en Nuevo León y Baja California 2008-2010, El Colegio de la Frontera Norte (2010), disponible en: <https://www.colef.mx/postgrado/tesis/2006759/>

8. Este apartado es un extracto del documento: El Desarrollo Local como Apalancamiento de la Sostenibilidad, elaborado por COPLADEM (2022), se inserta en esta publicación dada su relevancia en el diseño e implementación de proyectos con enfoque sostenible.

Para conocer más sobre la alianza entre el Gobierno del Estado de México y PNUD revisar:

**Revisión Voluntaria: Estado de México Avance en el Cumplimiento de la Agenda 2030 y Actualización del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023; intervenciones para acelerar el desarrollo.**

Son herramientas ideales para conocer los avances de la entidad en materia de desarrollo sostenible.

Su consulta es útil para comprender el surgimiento del enfoque, de “aceleración del desarrollo” en la entidad mexiquense.



## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

- Pertinencia. Todos aquellos temas contemplados en distintos documentos de planeación.
  - Obligatoriedad. Temas y problemas que se encuentren dentro del marco de actuación y facultades del municipio.
  - Oportunidad. Temas y problemas que cuentan con una asignación presupuestal u oportunidades de desarrollo por medio de fondos internacionales.

En consonancia con lo dicho en el apartado anterior, el Gobierno del Estado de México, en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha impulsado diferentes iniciativas orientadas a la identificación de las prioridades de la política pública estatal; todas ellas conferidas a la recuperación y estabilidad de las distintas áreas del desarrollo de la Entidad. Así, desde el trabajo colaborativo de se integró una batería de 34 Proyectos Estratégicos, como puede verse en el siguiente esquema.



## **Esquema 15. Batería de Proyecto Estratégicos Estado de México**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Como se aprecia en el esquema anterior, los Proyectos Estratégicos se encuentran agrupados por Pilares de Desarrollo y Ejes Transversales a efecto de mantener congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023, así como con los Programas Sectoriales que de este derivan. También están formulados con una estructura que considera 7 elementos, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo a saber:

Objetivo: establece de forma específica lo que se quiere alcanzar a través de las acciones que se emprendan.

Vinculación con los ODS y PDEM 2017-2023: por una parte, cada proyecto es alineado con los ODS y sus metas a partir de los criterios de contribución directa e indirecta, y por otra, con los Objetivos y Estrategias consignados en el PDEM 2017-2023.

Vinculación con indicador del modelo de Inferencia de Prioridades de Política (IPP): define el o los indicadores derivados del modelo IPP determinados durante la evaluación de medio término, los cuales se suman a la medición de los avances en los temas medulares que contribuyen a acelerar el desarrollo.

Dependencias responsables de la implementación: precisa desde el ámbito de sus atribuciones quiénes intervienen en el cumplimiento de las acciones que constituyen los Proyectos Estratégicos bajo la visión de coordinación y transversalidad.

Beneficios: definidos a partir de lo que se infiere como las contribuciones positivas del proyecto, encaminadas a satisfacer las necesidades de la sociedad, considerando aquellos que son directos e indirectos.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

Inhibidores: elementos generales que pueden considerarse como obstáculos o limitantes para la ejecución de las estrategias o acciones y que la atención y mitigación de éstos es clave para reducir la brecha entre lo que se planea y lo que realmente se ejecuta.

Componentes: a través de los cuales se definen de manera precisa las acciones de gobierno que integran el proyecto, visión de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con el objetivo y las estrategias definidas, así como los sectores responsables que encabezan el proceso de implementación y cumplimiento.

La integración de esta batería representa una oportunidad para atender los retos que la entidad tiene en materia social, económica, territorial y de seguridad que de manera diferenciada han impactado en sus regiones y municipios. Sin embargo, desde la lógica empleada a lo largo de este trabajo, es imperante que los gobiernos locales lleven a cabo actividades que abonen al trabajo intergubernamental y, por ende, coadyuven al desarrollo sostenible desde el marco de sus competencias.

En esa tónica, el diseño de proyectos aceleradores se vuelve un aspecto clave dentro del proceso de planeación municipal para lograr la atención efectiva de los retos y desafíos presentes en el territorio, al tiempo que se logre generar condiciones de prosperidad para todas las personas. Para ello, resulta imperante que las autoridades locales posean capacidades robustas en todas las etapas asociadas al desarrollo de proyectos aceleradores del desarrollo, al ser éstos elementos centrales en la transformación de la realidad local.

La Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024, elaborada por el COPLADEM, manifiesta que dichos proyectos representan la posibilidad de diseñar e implementar políticas públicas desde lo local, toda vez que permiten:

- Identificar prioridades, necesidades y ventajas competitivas del municipio,
- Promover el trabajo interinstitucional,
- Implementar acciones de mediano y largo plazo y no coyunturales,
- Impulsar cambios multidimensionales, transversales y sostenibles.

En comparación con los elementos de los proyectos estratégicos estatales, los proyectos aceleradores en los municipios se conforman por 24 aspectos orientados a:

- Garantizar la transversalidad del enfoque de sostenibilidad que plantea la Agenda 2030, toda vez que insta a la alineación de este instrumento tanto con los ODS como con sus metas, con el PDEM y los propios del PDM.
- Visibilizar su vinculación con la estructura programática municipal, sus fuentes de financiamiento y, por ende, abonar a la eficiencia, eficacia y transparencia del quehacer gubernamental.
- Promover el trabajo interinstitucional e intersectorial, toda vez que permiten la identificación de los responsables y corresponsables de las actividades del proyecto.
- Promover el seguimiento de las actividades locales al definir los horizontes temporales de seguimiento (inicio, término año de operación, seguimiento y transperiodo).
- Identificar las áreas de atención, los impactos esperados, las posibles externalidades y co-beneficios, así como los inhibidores que inciden en la consecución del objetivo del proyecto.

Estos elementos pueden identificarse en las cédulas que la propia metodología ofrece. Como puede observarse en la cédula, la relevancia de los proyectos aceleradores radica en que estos dan la pauta para que las acciones cotidianas de las administraciones locales se materialicen en impactos de carácter global. En este sentido, los municipios fungen como catalizadores del desarrollo.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Cédula de proyectos aceleradores del Desarrollo

<b>1</b> <b>Proyecto Estratégico/ Acción Emblemática:</b> <small>Refiere al nombre del proyecto estratégico, acelerador del desarrollo o acción emblemática de la administración municipal, ejemplo (Círculo Toluca 500 años).</small>	<b>PILAR:</b> Se tendrá que colocar el nombre de las plazas estratégicas en éstos que estarán agrupado este espacio.  <b>TEMA:</b> Hace referencia al los temas de desarrollo que aborda el proyecto.																														
<b>Objetivo:</b> <small>Establece de forma específica lo que se pretende alcanzar a través de las acciones que se contemplen en el proyecto..</small> <b>Descripción del proyecto:</b> <small>Describe las particularidades del proyecto, el alcance de sus actividades y su importancia para el Desarrollo</small>																															
<b>ALINEACIÓN</b>																															
<b>ODS y METAS</b>	<b>PDEM</b> Objetivo: Estrategia: Línea de Acción:	<b>PDM 2022-2024</b> Objetivo: Estrategia: Línea de Acción:	Identifica los Objetivos, estrategias y líneas de acción del PDM que busca atender el Proyecto Acelerador.																												
<b>Vinculación con la Estructura Programática</b>		<b>Impacto Estimado</b>																													
<b>Programa P.</b> Identifica los proyectos y proyectos presupuestarios con los que está vinculado el proyecto	<b>Proyecto P.</b> Identifica los proyectos y proyectos presupuestarios con los que está vinculado el proyecto	Refiere a las transformaciones que se esperan en el municipio y sus sectores a partir de la implementación del proyecto; se expresa cualitativa y cuantitativamente.																													
<b>Unidades Administrativas Responsables</b> Identifica a las Unidades Administrativas Municipales responsables del Proyecto, tanto a las que trabajan de manera directa en su diseño e implementación como a las que, de manera indirecta, colaboran en estos procesos.	<b>Beneficios</b> Expresa de manera cualitativa los beneficios derivados de la implementación del Proyecto.		<b>Inhibidores</b> Indica aquellos aspectos internos o externos que pueden limitar/impedir la implementación del proyecto.																												
<b>Beneficiarios/ población atendida:</b> A cuántas personas se beneficia <b>Ubicación:</b> Dónde va a implementarse <b>Periodo de ejecución:</b> En qué periodo se realizará, se sugiere sea de mediano/largo plazo.		<b>Período de Presupuestamiento</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Origen</th> <th style="width: 10%;">%</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">Período de seguimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Federal</td> <td></td> <td style="width: 20%;">Trimestral</td> <td style="width: 20%;">Año de operación:</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Estatal</td> <td></td> <td>Semestral</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recinto propio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">Detalla el porcentaje del origen de los recursos del Proyecto.</p>		Origen	%	Período de seguimiento					Federal		Trimestral	Año de operación:				Estatal		Semestral	2022	2023	2024		Recinto propio						
Origen	%	Período de seguimiento																													
Federal		Trimestral	Año de operación:																												
Estatal		Semestral	2022	2023	2024																										
Recinto propio																															
		<b>PERÍODO:</b> INICIO: <input type="text"/> ESTADO: <input type="text"/> FASE: <input type="text"/>	<b>TERMINO:</b> SEMESTRAL: <input type="checkbox"/> ANUAL: <input type="checkbox"/>	<b>TRANSFERIDO:</b> <input type="checkbox"/>																											
		<small>Corresponde a las fechas en las que el proyecto habrá de implementarse, los períodos de seguimiento y el término del mismo.</small>																													

<b>Proyecto Estratégico/ Acción Emblemática:</b> Refiere al nombre del proyecto estratégico, acelerador del desarrollo o acción emblemática de la administración municipal, ejemplo (Círculo Tolucá 500 años).		<b>PILAR:</b> Se tendrá que colocar el nombre del pilares estratégicos en ellos que estará agrupado este proyecto.
<b>PDM</b>		<b>TEMA:</b> Hace referencia a los temas de desarrollo que agrupa el proyecto.
Objetivo(s) atendido(s)	Estrategia(s) atendidas(s)	Línea(s) de acción atendida(s)
Refiere a los Objetivos, Estrategias y Líneas de acción que atenderá el Proyecto		
<b>Componente 1. Refiere al conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción que atenderán determinado problema/tema</b>		
Objetivo: Se coloca la redacción del o los objetivos que integran ese componente.	Año de operación	Responsable
	Horizonte de Seguimiento	Unidad Administrativa Intervención directa
Estrategia: Se coloca la redacción de las estrategias que integran ese componente.	Trimestral	Corresponsable:
	Semestral	Unidad Administrativa Intervención indirecta
Línea de Acción: Se coloca la redacción de las líneas de acción que integran ese componente.	Anual	
Acciones específicas	Se describen las actividades que realizadas permiten dar cumplimiento a las líneas de acción, con ellas inicia un efecto dominó en las en el que, al cumplirse las acciones específicas, es posible dar cumplimiento a las líneas de acción, con ello a las estrategias y finalmente al logro de objetivos.	
<b>Componente 2. Refiere al conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción que atenderán determinado problema/tema</b>		
Objetivo: Se coloca la redacción del o los objetivos que integran ese componente.	Año de operación	Responsable
	Horizonte de Seguimiento	Unidad Administrativa Intervención directa
Estrategia: Se coloca la redacción de las estrategias que integran ese componente.	Trimestral	Corresponsable:
	Semestral	Unidad Administrativa Intervención indirecta
Línea de Acción: Se coloca la redacción de las líneas de acción que integran ese componente.	Anual	
Acciones específicas	Se describen las actividades que realizadas permiten dar cumplimiento a las líneas de acción, con ellas inicia un efecto dominó en las en el que, al cumplirse las acciones específicas, es posible dar cumplimiento a las líneas de acción, con ello a las estrategias y finalmente al logro de objetivos.	
<b>Componente 3. Refiere al conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción que atenderán determinado problema/tema</b>		
Objetivo: Se coloca la redacción del o los objetivos que integran ese componente.	Año de operación	Responsable
	Horizonte de Seguimiento	Unidad Administrativa Intervención directa
Estrategia: Se coloca la redacción de las estrategias que integran ese componente.	Trimestral	Corresponsable:
	Semestral	Unidad Administrativa Intervención indirecta
Línea de Acción: Se coloca la redacción de las líneas de acción que integran ese componente.	Anual	
Acciones específicas	Se describen las actividades que realizadas permiten dar cumplimiento a las líneas de acción, con ellas inicia un efecto dominó en las en el que, al cumplirse las acciones específicas, es posible dar cumplimiento a las líneas de acción, con ello a las estrategias y finalmente al logro de objetivos.	

Fuente: Manual para la elaboración de Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024, COPLADEM (2021).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Es relevante acotar que, en comparación con los proyectos tradicionales que realizan los municipios durante la implementación del PDM, los proyectos aceleradores tienen por objeto apropiar y transversalizar el enfoque de desarrollo sostenible que plantea la Agenda 2030, adaptarla a su contexto y, además, asegurar la congruencia con el PDEM. Por ende, es justo en este punto donde se visibiliza la popularizada expresión: piensa global, actúa local.

Lo anterior responde a que el proceso de diseño de un proyecto acelerador insta a los gobiernos municipales a repensar la forma de hacer planeación y los motiva a intervenir de manera más integral e innovadora en la vida cotidiana del territorio. Un proyecto de esta naturaleza debe impulsar, como se ha dicho, el trabajo interinstitucional e intergubernamental, pero, además, debe asegurar la comprensión y atención integral de las problemáticas de los municipios desde un enfoque de indivisibilidad de las dimensiones del desarrollo que reconozca la interdependencia y multidimensionalidad de los desafíos actuales. Ello implica dejar de tratar los temas y subtemas de desarrollo de manera aislada, trascender a la identificación de su interrelación y su impacto mutuo desde una perspectiva sistémica, a la luz de una serie de principios transversales como la universalidad, la responsabilidad compartida y el “no dejar a nadie atrás”.

Por lo anterior, es imprescindible que se promueva la capacitación y actualización de las y los servidores públicos en materia de planeación desde un enfoque de desarrollo sostenible a efecto de garantizar no solamente la apropiación del paradigma de la Agenda 2030, sino también, la operacionalización de su perspectiva desde lo local y su transversalización en los proyectos, programas y políticas públicas.

Ahora bien, es preciso afirmar que un proyecto acelerador tiene como objetivo, erigirse como una política pública de carácter local con impactos globales, toda vez que las contribuciones a los ODS inciden en la resolución de los desafíos al desarrollo “de abajo hacia arriba”. Además, garantiza la territorialización de los principios de la Agenda 2030 y busca el trabajo coordinado de los diferentes sectores para su consecución mediante la consolidación de alianzas multi-actor con actores de la academia, la sociedad civil organizada y el sector privado.

## 2. EL DESARROLLO SOSTENIBLE MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS LOCALES

### 2.1 El desarrollo local como perspectiva en el tratamiento de las problemáticas sociales

Los años 70's y 80's del siglo XX fueron determinantes para postulación de la teoría del desarrollo endógeno, cuyo argumento central planteó que los territorios locales (municipios)<sup>9</sup> entendidos como espacios socialmente construidos por actores y relaciones, son idóneos para proponer alternativas que estimulen los procesos de acumulación de capital y en los que los componentes socioculturales e institucionales mantienen un valor estratégico en los procesos de desarrollo (North, D.C. 1986 y Vázquez-Barquero, A., 2000.).

Desde esta perspectiva, los municipios (como se ha dicho, sin distinción de sus condiciones de urbanidad o ruralidad) resultan clave en el tratamiento de las problemáticas sociales porque es en ellos en los que tienen lugar un sinnúmero de intercambios socioculturales, políticos y de servicios básicos, incidiendo de manera directa en la consecución del desarrollo sostenible. También, son espacios donde se toman decisiones alusivas a los procesos de inversión y se localizan las actividades económicas. Por tanto, el potencial de desarrollo de estos territorios permite responder a los retos de competitividad, ajustes productivos, organizacionales, de innovación, así como a las necesidades de sus relaciones con otros territorios.



9. Este documento habla de municipios y no de "territorios locales" (como refieren las teorías citadas) porque al hacerlo se reconoce que el municipio, es la entidad político-jurídica en que se dividen los estados y que está integrada por una población asentada en un espacio geográfico, con normas jurídicas propias y un órgano de gobierno que es el ayuntamiento.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

De este modo, la autonomía municipal que ha derivado en mayores capacidades de organización y en posibilidades de definir sus agendas públicas ha provocado transformaciones simultáneas en tres áreas:

- Política, mediante el diseño e implementación de políticas públicas locales, programas y proyectos, planes de desarrollo y mecanismos de regulación del quehacer municipal cada vez más específicos y especializados, regulados por iniciativas de carácter subnacional y federal, así como armonizados con iniciativas de carácter internacional.
- Económica, porque los procesos de descentralización, autonomía y autogestión instan a los municipios a establecer mecanismos de tributación innovadores, transparentes y eficientes, así como a potencializar los mecanismos de cooperación internacional descentralizada.
- Administrativa, debido a que una adecuada organización del gobierno, favorece al diseño e instrumentación de aspectos técnicos de funcionamiento y mecanismos de prestación de servicios eficiente.

Sin embargo, como reflexionan Bravo, O. & Marín, F (2014), no es suficiente reconocer el potencial de los municipios para alcanzar el desarrollo, sino que es necesario que se asuma que el desarrollo local es en sí mismo un modelo de organización que debe plantearse a partir de elementos conceptuales y analíticos en virtud de sus potencialidades económicas, pero también, de sus procesos dinámicos, la heterogeneidad de contextos<sup>10</sup>, sus capacidades de innovación, su producción científica o tecnológica, y desde luego de las necesidades y expectativas de la población.

10. Es decir, habrá tantos modelos de desarrollo como se juzgue pertinentes a partir de las características de cada municipio.



Esquema 16. Elementos que conforman al desarrollo local



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en SEDESOL & INDESOL, 2017.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

No obstante, es importante resaltar y/o explicar la relación de estos elementos con el desarrollo local. En primer lugar, el territorio es el elemento primordial para que se propicie el desarrollo, pues en éste se concentran todas las actividades sociales, económicas, político-administrativas, culturales y ambientales, por lo que no puede existir un progreso sin un lugar geográficamente delimitado en el que se aterricen, los programas, proyectos políticos públicos y acciones emprendidas por el gobierno local.

En segundo lugar, la participación social como un fenómeno estrechamente vinculado con las necesidades de la población, ya que mediante este proceso se expresan, dudas inquietudes, en su caso toman decisiones en conjunto, para su beneficio. Se trata así de la materialización de los principios rectores de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás” y de “responsabilidad compartida” para lograr un verdadero modelo de desarrollo sostenible.

En tercer lugar, el bienestar colectivo, el cual alude al conjunto de metas que pretenden disminuir las brechas de desigualdad entre los diferentes sectores de la sociedad, atendiendo sus preocupaciones respecto a sus necesidades desde un enfoque que identifique y atienda las necesidades diferenciadas por grupo poblacional, tomando en cuenta cuestiones transversales como el género. También resulta preciso un enfoque abocado a identificar las interseccionalidades a las que se encuentran sujetas diversos grupos poblacionales.

Por último, los recursos locales, refieren a la distribución correcta y equitativa de los mismos, para ejecutar acciones de mejora que coadyuven al incremento de la calidad de vida. En este sentido, los recursos públicos fungen como una herramienta con potencial igualador para cerrar brechas y asegurar que ninguna persona o territorio se quede atrás. Ello demanda la adopción de conceptos como la justicia fiscal, la transparencia y la contraloría ciudadana.

A la luz de todo lo anterior, es posible afirmar que el desarrollo local supone: concertación, negociación e interacción entre actores; mismos que interrelacionados buscan consolidar objetivos de carácter económico, político, social, ambiental o de otra índole. Esto desde un enfoque de derechos humanos

que aseguren la sostenibilidad de sus medios de vida y de los resultados e impactos positivos logrados tras la implementación de programas, planes, políticas públicas o proyectos. El siguiente esquema muestra las interacciones/interrelaciones de estos elementos.

**Esquema 17. Las esferas del desarrollo local**



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Iglesias, M. & Jiménez, R., 2017.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Una adecuada vinculación de las esferas antes descritas, fortalecerá y coadyuvará a la aceleración del desarrollo sostenible. No se omite señalar que las interrelaciones de estas esferas se registran en los instrumentos de planeación que elaboran los gobiernos locales, tal es el caso del PDM, así como diversos programas o proyectos públicos. Por ello, es de suma importancia que las y los funcionarios públicos, responsables del diseño de proyectos tengan presentes, no sólo los elementos conceptuales en materia de planeación, sino también, los mecanismos y herramientas que necesitan para volverlos operacionales.

**Esquema 18. Dinámica del desarrollo local**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Como se aprecia en el esquema anterior, el desarrollo local requiere de una dinámica en el que converjan las dimensiones del desarrollo, los intereses de los actores, así como las herramientas que subyacen a los procesos de gestión pública. Por tanto, como se ha dicho en otro momento, habrá tantos modelos de desarrollo como contextos y condiciones locales, por lo que las y los responsables del diseño e implementación de instrumentos en la materia deben procurar la adecuada integración de diagnósticos y la definición integral de aparatos estratégicos que hagan posible transformar la realidad a favor de la población, sus medios y condiciones de vida con base en las capacidades institucionales del municipio, y en atención a los desafíos y características de su contexto específico.

### 2.2 Acción municipal, desarrollo local y trabajo comunitario

En diferentes secciones de este apartado se ha mencionado que la triada: territorio, población y gobierno es elemental para planificar el desarrollo. En consecuencia, se ha reconocido la importancia de cada elemento, sus recursos y aportaciones en las dinámicas cotidianas, así como en la operacionalización de los instrumentos de planeación. También, se ha reconocido que las transformaciones culturales, administrativas y sociales han provocado cambios importantes en la intervención del Estado, mismas que, en años recientes se ha concentrado en favorecer e impulsar la participación ciudadana.

Al respecto es oportuno reconocer que las agendas globales al desarrollo han sentado bases importantes para transformar las dinámicas organizacionales, las prácticas gobierno-sociedad y los procesos de institucionalización de políticas públicas en aras de incorporar criterios transversales que deriven en modelos de desarrollo más sostenibles. Han sido justamente las agendas globales las que han manifestado por medio de sus objetivos y metas, que el espacio municipal, es por definición el gran protagonista del desarrollo.

Por lo anterior, es objetivo de esta sección mostrar la interrelación que guardan la acción municipal, entendida como las actividades del gobierno local en materia de proyectos, y el trabajo comunitario, comprendido por las acciones de participación e intervención de las y los habitantes de un territorio a favor de sus necesidades y resolución de conflictos.

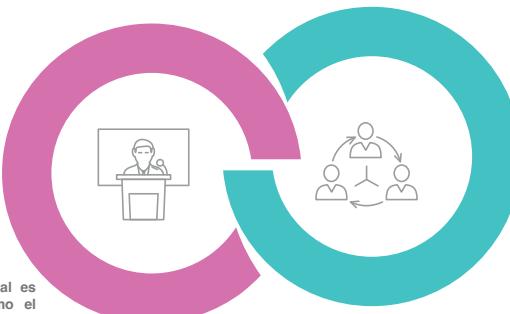
## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Esquema 19. Acción Municipal y Trabajo comunitario elementos que impulsan el desarrollo municipal.

#### Acción municipal

En primera instancia el territorio municipal es comprendido por diferentes autores como el espacio donde es posible localizar, promover y generar desarrollo local; donde las tres órdenes de gobierno desde su trinchera, formaran alianzas y convenios con el sector civil para crear acciones públicas y proyectos compartidos.

En otras palabras, la acción municipal se encuentra asociada directamente con el trabajo comunitario, el desarrollo económico y desarrollo humano.



#### Trabajo comunitario

Refiere a un grupo de personas que se organizan para emprender acciones de mejora , ya sea en escuelas, hospitales, vialidades, centros de acopio, entre otros.

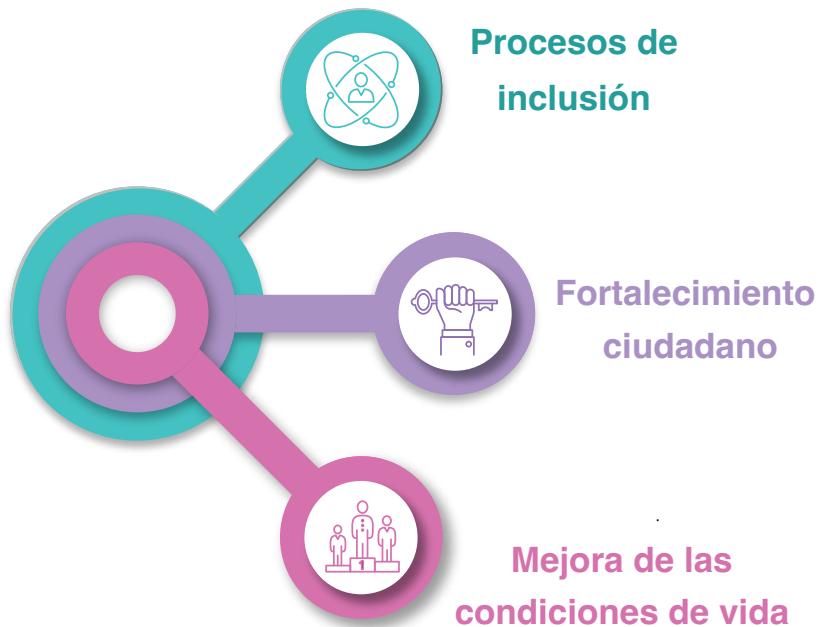
Existe heterogeneidad en estos grupos, esto quiere decir que no siempre se trata de profesionales. La mayoría de las veces se trata de personas que habitan el territorio

La clave de esta tarea es la voluntad de querer trabajar en equipo, para obtener un beneficio en común y así alcanzar los objetivos propuestos.

Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Cabrero, E., 2005; Rebollo, O., Morales, E. & González, S., 2016.

Tanto la acción municipal como el trabajo comunitario aportan herramientas, capital y recursos al desarrollo local. Como se aprecia en el esquema 19 una de las claves para abonar de manera integral al desarrollo reside en la voluntad que el gobierno, en sus distintas interrelaciones y ámbitos, y las personas tienen para la implementación de acciones en pro del territorio, de sus problemáticas, así como necesidades. La conjunción de estos elementos hace posible la inclusión efectiva, el fortalecimiento de la ciudadanía, así como la mejora en las condiciones de vida de todas las personas.

Esquema 20. Características principales que conforman al trabajo comunitario y a la Acción Municipal



Fuente: COPLADEM, 2022.

Para conocer más sobre desarrollo local, intervención gubernamental y comunitaria revisar:

### Desarrollo comunitario participativo

Se trata de materia audiovisual que, habla sobre planeación estratégica comunitaria participativa.

Su consulta es útil para comprender la importancia de la intervención comunitaria en la elaboración de diagnósticos y definición de proyectos.

El reconocimiento de la acción municipal como impulsora de la transformación territorial, la participación ciudadana y como catalizadora del desarrollo, han asignado al municipio un papel protagónico en la gestión pública, en la conducción y democratización de la vida local, así como en la gestación de nuevas relaciones entre la sociedad y el gobierno (Barragán, 2000). Por lo anterior, son cada vez más evidentes los esfuerzos que los gobiernos locales realizan para lograr patrones de desarrollo local más pujantes a partir de la adopción de un nuevo paradigma de sostenibilidad y el diseño e implementación de proyectos aceleradores.

## 3. EL CICLO DE LOS PROYECTOS

### 3.1 Diagnóstico: identificación y caracterización de problemas

Los temas 1 y 2 han permitido orientar, teórica y conceptualmente, la importancia de los proyectos en la agenda pública municipal, su tipología y características, así como su incidencia en la resolución de problemas y su trascendencia en la consecución del desarrollo sostenible. En consonancia con ello, en este apartado se hace una descripción detallada sobre el ciclo de proyectos y las características de cada una de sus fases. La intención es que, una vez que las y los servidores públicos concluyan su revisión, cuenten con los elementos conceptuales que les permitan identificar las características de cada una de las fases del ciclo y con ello conduzcan su ejecución a resultados eficientes e integrales.





De manera general se puede enunciar que, la fase de formulación del proyecto consiste en la identificación del o los problemas que afectan a un territorio o grupo de personas. Durante la planificación se organizan los componentes que habrán de operar en el proyecto en un horizonte temporal determinado. En la etapa de ejecución o implementación se llevan a cabo las estrategias y acciones definidas en la etapa previa. Finalmente, la etapa de evaluación consiste en la revisión/análisis del impacto que las acciones del proyecto generaron en el territorio o entre el grupo de personas objetivo tras la conclusión de la fase de ejecución. Dados los objetivos de este documento, a continuación, se describe cada una de estas etapas. Las fases antes descritas se caracterizan a continuación:

Esquema 21. El ciclo de proyectos



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Centro de Estudios de Desarrollo Local, 2020; PMI, 2017.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

En las secciones subsecuentes se hace una revisión conceptual de cada una de estas fases, así como los elementos necesarios para su ejecución.

La integración de un diagnóstico consiste en la identificación y análisis de aquellas situaciones, elementos, así como condiciones que limitan o impiden el desarrollo de un territorio, la satisfacción de necesidades de las personas o el logro de determinados fines. En esta fase se realiza un análisis del contexto en el que ha de implementarse el proyecto. Su objetivo es identificar las características de la población objetivo (también denominadas como beneficiarios/as), así como del territorio, sus particularidades, potencialidades, inhibidores, así como fortalezas o debilidades. En esta fase también deben identificarse a las personas que harán posible la implementación del proyecto, es decir, las y los tomadores de decisiones, facilitadores, implementadores, financiadores, etc. (Almaguer, R.M., Pérez, M., & Aguilera, L., 2021).

Una de las principales características de la integración de diagnósticos es que se realizan mediante la aplicación de marcos metodológicos de corte cuantitativo, cualitativo o mixto (como se revisa en futuros apartados). De este modo, esta fase resulta fundamental para la comprensión integral de las problemáticas identificadas. De acuerdo con Pichardo, A. (2003) cualquier diagnóstico debe cumplir al menos con dos elementos:

1. Ser precisos, esto es, incluir en la descripción del problema los elementos cualitativos y cuantitativos necesarios para su comprensión; por ejemplo, estadísticas, resultados de estudios especializados, elementos teóricos y conceptuales, indicadores, etc.
2. Ser oportunos, este elemento está vinculado con la temporalidad y vigencia, es decir, la información presentada en los diagnósticos debe ser actual, provenir de estudios generados por centros de investigación, universidades, en su caso, de instancias gubernamentales a efecto de asegurar su carácter fidedigno.



Si bien un diagnóstico se integra por las y los responsables del desarrollo del proyecto en cuestión, es pertinente que se considere la participación de personas expertas en los temas que se incluyen en el análisis. Asimismo, debe contemplarse el diálogo con la población o personas involucradas, ya sea que sean beneficiarias, facilitadoras, financiadoras etc. (Geilfus, 2009) a efecto de lograr un análisis integral desde una perspectiva plural.

Las y los expertos en diseño de proyectos sugieren que esta parte del proceso se lleve a cabo en 5 pasos, como se aprecia en el esquema 22.

**Esquema 22. Pasos que seguir en la fase formulación: identificación de un problema o situación/diagnóstico**



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Nerea, A., López, R. & Begoña, I., 2010.

Desde un enfoque de planeación estratégica, la fase de diagnóstico permite identificar/realizar un análisis sobre las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del proyecto (FODA), lo que equivale a analizar el potencial y la viabilidad del proyecto o sus posibilidades de reforzamiento.

### 3.2. Planificación: definición de objetivos, estrategias, líneas de acción, actores y recursos

La etapa de planeación contempla el diseño de una serie de objetivos, estrategias y líneas de acción que darán ruta al proyecto, por lo que su definición requiere de claridad y congruencia, así como de criterios realistas para asegurar su implementación efectiva. Por lo anterior, la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción guarda estrecha relación con el diagnóstico, toda vez que organiza los insumos y recursos que permitirán la operación del proyecto (Almaguer et. al 2021).En el diseño de proyectos, existen dos tipos de objetivos:

1. Objetivo general, es el eje articulador del proyecto, identifican el cambio/impacto que se quiere lograr con la implementación del proyecto.
2. Objetivos específicos: contribuyen a la consecución del objetivo general y dependen del alcance y tamaño del proyecto.



### Esquema 23. Características de los objetivos del proyecto

#### Corresponden a la versión “en positivo” del problema

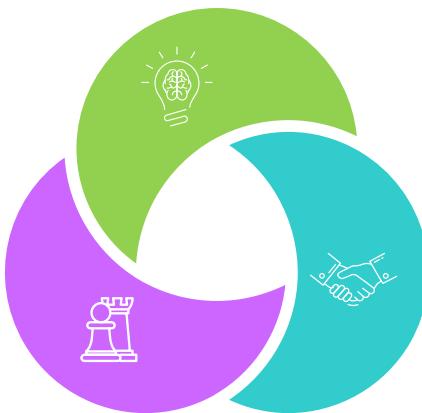
Deben ser un enunciado breve que establezca en forma clara y específica los fines hacia los cuales el gobierno municipal deberá dirigir sus recursos y esfuerzos para contribuir al desarrollo.

#### Instrumentos estratégicos

Esto suele materializarse en el apartado estratégico del PDM, sin embargo, existen proyectos y programas que también demandan la definición de objetivos.

#### Propósito

Constituyen una imagen a manera de propósito de la situación que se desea aclarar en un espacio temporal determinado, a través de la acción institucional.



Fuente: COPLADEM, 2021.

Una vez identificado qué se quiere alcanzar o lograr mediante la implementación del proyecto, es preciso definir cómo se van a lograr, por lo que el siguiente elemento del aparato estratégico tiene que ver con la integración de estrategias, las cuales establecen una dirección para lograr dar cumplimiento a los objetivos, tal y como se muestra a continuación.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 24. Características de las estrategias

### Dirección

Establecen una dirección, estas pueden ser de organización, normativas, financieras, sistemáticas o territoriales.

### Ligadas a procesos

Deben estar estrechamente ligadas a los procesos administrativos que tiene cada y organismo auxiliar del ayuntamiento.

### Cumplimiento

Son elementos de la planeación que se deberán contemplar para dar cumplimiento a los Objetivos.



Fuente: COPLADEM, 2022.

Después de plantear los objetivos y las estrategias del proyecto, debe decidirse cuáles serán las vías y acciones puntuales que permitirán hacer realidad las estrategias y con ello la consecución de los objetivos, tal como se aprecia en el esquema 25. En este sentido, se trata de la desagregación de las estrategias en diversas actividades específicas por medio de las cuales se logrará la consecución de los objetivos del proyecto.



Esquema 25. Características de las líneas de acción

### CUMPLIMIENTO

Son actividades concretas responden a cada una de las estrategias, es decir, coadyuvan a su cumplimiento.



### ACCIONES

El conjunto de las acciones que se contempla realizar, los recursos susceptibles de movilizar, las metas que se proponen, los indicadores que cuantificarán el desempeño

### RESPONSABLES

Determinarán el grado de avance y cumplimiento de las tareas, así como la definición de los responsables de su puesta en marcha.

Fuente: COPLADEM, 2022.

Fuente: COPLADEM, 2021.

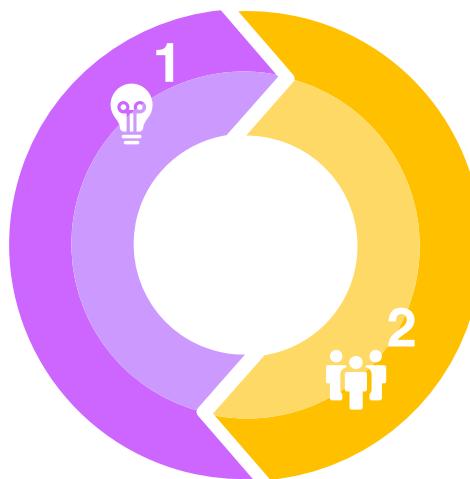
A la luz de lo anterior, resulta evidente que entre los objetivos, estrategias y líneas de acción existe una lógica secuencial, por lo que es fundamental asegurar su coherencia y consistencia por medio de un análisis abocado a identificar de la correlación y el tipo de impacto que tendrán las acciones y actividades en la consecución de las estrategias, y las estrategias en la consecución de los objetivos respectivamente.

### 3.3. Ejecución: acciones y seguimiento

La ejecución o implementación del proyecto implica la aplicación del aparato estratégico integrado en la fase anterior. Esta etapa requiere de flexibilidad y capacidad de readaptación, toda vez que las condiciones previstas para la aplicación de actividades pueden cambiar por hechos o elementos no previstos, shocks externos, la falta de recursos humanos o materiales, o inclusive de la voluntad de las personas para que el proyecto se lleve a cabo. En ese tenor, se deben tener presentes los aspectos mostrados en el esquema 26, los cuales suponen lo que se conoce como capacidad adaptativa.

**Esquema 26. Características del proceso de ejecución**

**Rigor y atención a lo previamente planificado**  
No se pueden perder de vista los objetivos y resultados esperados, ni las actividades previamente definidas.



**Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios**

La realidad sobre la que se va a intervenir es compleja y cambiante y resulta imposible prever todas las posibles situaciones que se van a ir planteando.

Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Nerea, A., López, R., & Begoña, I., 2010.

Atendiendo a lo anterior, es conveniente señalar que no es suficiente con implementar las actividades que componen al proyecto, sino que, además, se requiere diseñar e implementar un proceso de monitoreo y seguimiento para asegurar que los objetivos y metas establecidos en éste, se estén cumpliendo de acuerdo con lo previsto. Dicho ejercicio permitirá recoger información y evidencias sobre el estado del proyecto, el impacto de las actividades desarrolladas, su pertinencia, eficiencia o necesidad de reorientación.

El proceso de monitoreo y seguimiento es permanente y se convierte en la antesala para identificar y analizar las condiciones en las que ejecuta el proyecto, si existen elementos que están inhibiendo los resultados e impactos esperados, si es necesario reformular actividades o si las y los involucrados están contribuyendo al logro de objetivos. Es común que un proceso de seguimiento reflexione torno a preguntas como:

- ¿Se están alcanzado los resultados esperados?
- ¿Qué aspectos favorecen el logro de los resultados?
- ¿Los resultados obtenidos están contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿Se cuenta con información suficiente o es necesario recabar alguna otra para tomar decisiones?
- ¿Qué ajustes requiere el proyecto para garantizar el éxito/buenos resultados de su implementación?

Asimismo, el seguimiento debe tener un mínimo de elementos comunes, para garantizar que sirve al objetivo de retroalimentación.

- Todas las acciones del proyecto tendrán un responsable de implementación.
- Para cada una de las acciones deberá comprobarse el cumplimiento, el uso de los recursos y el logro de los avances.
- Se deberá recoger la información para el seguimiento y elaborar el informe.
- El seguimiento deberá concluir con una valoración global del grado de implantación del proyecto.
- El seguimiento puede formalizarse a través de informes tipo o de fichas de seguimiento.

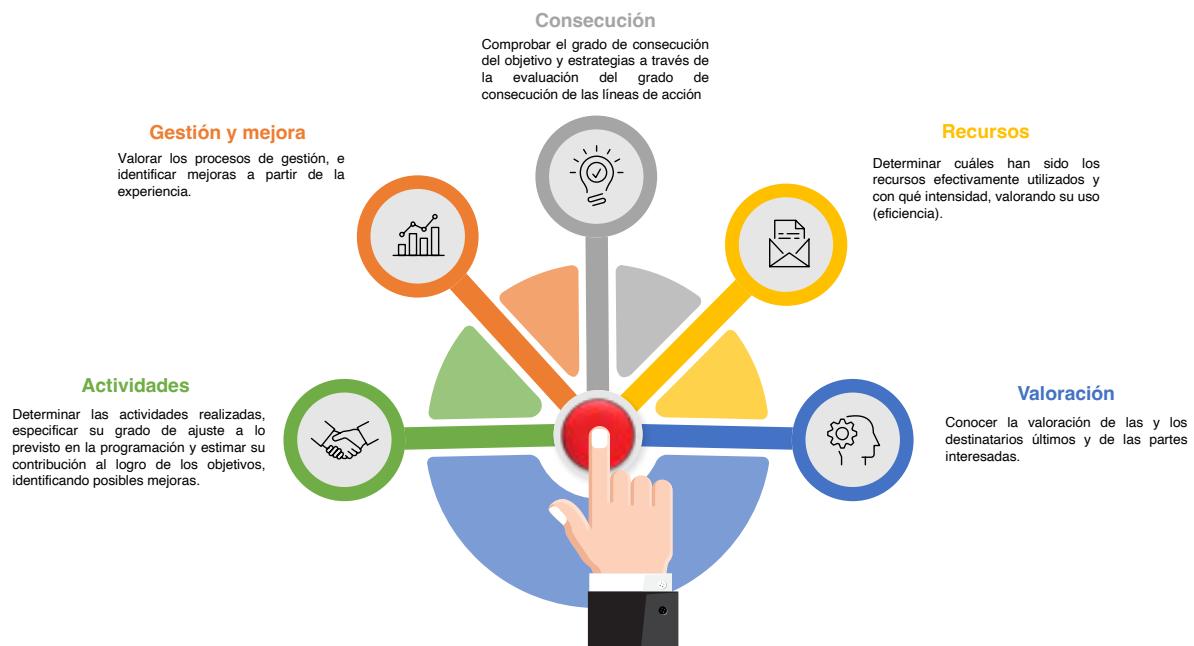
Finalmente, es necesario señalar que, tradicionalmente, el seguimiento del proyecto es documentado en un informe en el que se concentran los elementos cuantitativos y cualitativos de las actividades realizadas al momento del registro.

### 3.4. Evaluación del proyecto: alcances de objetivos e impactos sociales

El seguimiento y la evaluación de las actividades del proyecto ofrecen a las y los diseñadores del proyecto, a sus implementadores o financiadores contar con un medio de verificación de los impactos o resultados de la aplicación de un proyecto. De este modo, el principal objetivo de esta fase es medir para mejorar; dicho de otro modo, aprender de la experiencia y con ello asegurar la eficiencia del proyecto, en su caso, el posicionamiento como caso exitoso y la posibilidad de su replicabilidad en escenarios/condiciones similares.

La etapa de evaluación entonces implica la revisión crítica de las actividades realizadas, de las decisiones tomadas en el proceso, de los recursos ejecutados incluso de la participación de las y los involucrados. Por ello, es conveniente que la evaluación sea transversal durante todo el ciclo de vida del proyecto. Es decir, conviene realizar una evaluación *ex ante* (fase de diagnóstico y planteamiento del problema), durante (fase de implementación) y *ex post* (una vez concluidas las actividades del proyecto). Lo anterior asegura una visión integral de los impactos, mayor información cuantitativa y cualitativa, por ende, mayores elementos para retroalimentar la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, la evaluación del proyecto deberá contar, como mínimo, con los siguientes elementos:

**Esquema 27. Características del proceso de ejecución**



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Nerea, A., López, R., & Begoña, I., 2010.

En consonancia con lo anterior, los procesos de evaluación pueden tener vertientes, entre las que se encuentran las que deben hacer los sectores sociales hacia los cuales estuvo dirigido el proyecto; los que deben desarrollar los diseñadores del proyecto y los que eventualmente pueden demandar las instituciones copartícipes, es decir, las entidades financieras o de cooperación que han provisto aportes para su realización (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas & Centros Internacionales de Gestión Urbana, 2007).

## **4. METODOLOGÍAS PARA LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

### **4.1 Metodología de Marco Lógico (MML)**

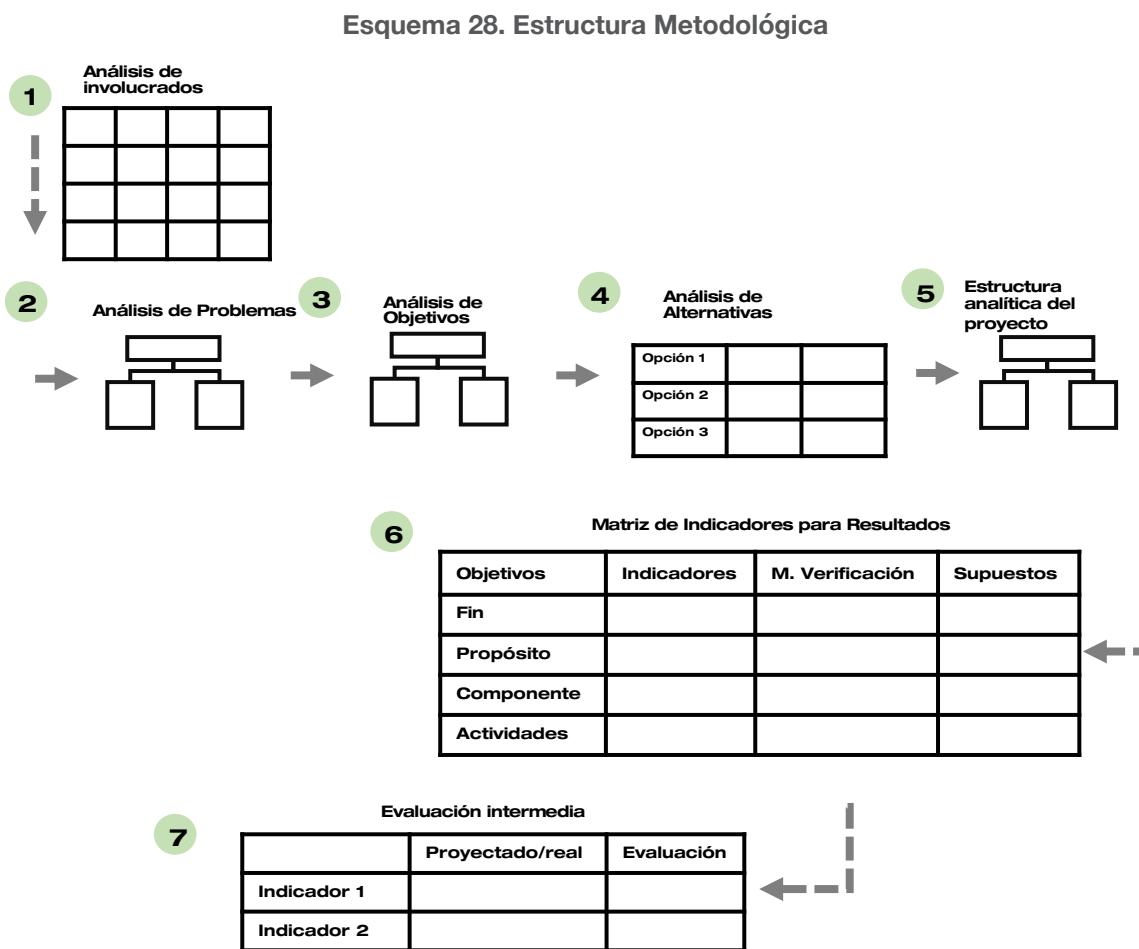
La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta que tiene por objetivo facilitar los procesos de la gestión de proyectos. Este modelo abarca desde la conceptualización, diseño, planificación, ejecución, hasta la evaluación del trabajo. Adopta un enfoque de largo plazo que facilita la coordinación y la concertación de acciones estratégicas. En palabras simples, permite traducir las ideas en acciones y posibilita la comunicación entre las partes.

Este sistema es especialmente útil en la gestión de proyectos, donde la coordinación de equipos multidisciplinarios es fundamental para el éxito. Además, es parte fundamental de los procesos de planeación en el Estado de México y sus municipios, por lo que este apartado se limita a expresar de manera general sus características, particularidades y elementos para su aplicación; adicionalmente se proporcionan algunas referencias en caso que desee ampliarse los conocimientos en la materia.



## Estructura General

Para organizar el trabajo y orientarlo hacia objetivos puntuales, la metodología de marco lógico sigue siete etapas principales, como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: COPLADEM (2022), con base en NU. CEPAL. ILPES (2005).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Para conocer más sobre metodologías de análisis de involucrados revisar:

### Stakeholder MAP

Identifica posibles grupos de interés para ver cómo pueden influir en el proyecto.

### Stakeholders Matrix

Atribuye criterios de poder a los grupos de interés identificados para priorizar y determinar relaciones y acciones estratégicas.

### Análisis pestel

Describe el entorno de proyecto, describiendo los factores externos (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal).

Su consulta es útil si se desea aplicar alguna de ellas durante la fase de análisis de resultados.

## 1. Análisis de los involucrados

En la gestión de proyectos, esta fase se dirige a todas las áreas y los involucrados. Es decir, no solo considera al sector que construye el proyecto, sino también a todas las partes interesadas. Esta etapa consiste básicamente en analizar los objetivos, expectativas e incidencia de los involucrados. Así es posible aprovechar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes, disminuir la oposición y conseguir la atención de los indiferentes.



Para conocer más sobre técnicas de análisis de problemas revisar:



### Técnica de los 5 porqués

Realiza preguntas iterativas y explora relaciones de causa y efecto, descifrando el problema de raíz.



### Árbol de problemas

Identifica causas y efectos de un problema. Es complementario al árbol de objetivos que se usa en la siguiente etapa.



### Diagrama de Ishikawa

Permite visualizar las causa y los efectos de un problema y sus subproblemas asociados.-



Su consulta es útil si se desea aplicar alguna de ellas durante la fase de análisis de problemas.



## 2. Análisis de problemas

En la segunda etapa se deben identificar los problemas de origen que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. Es importante realizar una “lluvia de ideas”–brainstorming- con todos los involucrados para obtener todas las visiones en juego y llegar a un criterio común. Algunas alternativas para lograr esto se muestran en la caja de herramientas.

### 3. Análisis de objetivo

El siguiente paso es describir y declarar la situación futura a la cual se desea llegar con el proyecto, resolviendo el problema y/o desarrollo de potencialidades. Es muy importante considerar que el objetivo debe redactarse con un verbo en infinitivo al principio, que denote la búsqueda de la solución. En esta etapa se definen los objetivos estratégicos, es decir, de largo plazo.

Los objetivos tácticos y operativos son de mediano y corto plazo. Una fórmula útil para la redacción de objetivos es:

**Verbo + variable(s) a modificar + condiciones de aplicación**

Si los objetivos están bien escritos, podrán responder a las preguntas *¿qué?* y *¿para qué?* de forma clara y específica. De este modo no habrá lugar para confusiones o malas interpretaciones. Algunas consideraciones de formulación son:

- Los objetivos deben ser consistentes con el problema.
- Debe existir una directa relación entre los objetivos y las preguntas.
- La formulación de objetivos dependerá del grado de profundidad con que se escoga responder dichas preguntas.
- No se deben confundir objetivos con actividades. La diferencia es que los primeros son metas, mientras que las segundas son acciones para alcanzarlas.
- Es indispensable que contengan un indicador.

Otra forma de verificar la viabilidad es usar la sigla SMART, la que busca que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo adecuado.



Para conocer más sobre técnicas de análisis de alternativas revisar:

### La matriz de producto mínimo viable

Es una herramienta ideal para priorizar las alternativas dirigidas a la solución del proyecto.

Su consulta es útil si se desea aplicar alguna de ellas durante esta fase.



## 4. Análisis de alternativas

A partir del árbol de objetivos, las causas se transformaron en objetivos específicos. Desde aquí se extraen las acciones a llevar a cabo para solucionar el problema origen, las cuales deben ser evaluadas y priorizadas por el equipo del proyecto. Es importante determinar qué acciones quedan dentro de la intervención del proyecto y cuáles se pueden abordar en una etapa posterior. Esta definición se hace evaluando variables como los costos, capacidad, plazos y beneficios, entre otros.



## Para tener en cuenta

La herramienta principal para esta etapa es el árbol de objetivos:

En este, los estados negativos se convierten en soluciones expresadas como estados positivos. Además, los efectos se convierten en logros esperados y las causas en objetivos específicos.

Esta herramienta sirve para establecer los objetivos de forma lógica al problema/potencialidad, sus causas y efectos.

### 5. Estructura analítica del proyecto

Elegida la(s) alternativa(s), se debe construir la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a través de la esquematización de los niveles jerárquicos del proyecto y la solución más viable. Determina un fin, el objetivo central, los componentes (productos o entregables) y las actividades. Esta es la base para la construcción de la matriz de marco lógico.

### 6. Matriz de marco lógico

Usando todos los pasos anteriores, es posible construir la matriz de planificación, en esta se presentan de forma resumida los aspectos importantes del proyecto, como los objetivos, indicadores, medios de verificación de supuestos (hipótesis), el propósito (objetivo central), los componentes y las actividades.

Debe indicar los siguientes elementos:

#### 1. La estructura narrativa de los objetivos

- Fin: Es una descripción de la solución al problema de nivel superior.
- Propósito: Es el objetivo central, entendido como el efecto directo o resultado final esperado después de la ejecución del proyecto.
- Componentes: Son los resultados o entregables.
- Actividades: Son las acciones que se realizarán para producir cada componente.

#### 2. Indicadores

- Información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos del proyecto.

#### 3. Medios de verificación

- Fuente desde la cual se puede obtener información acerca de los indicadores.

Para conocer más ampliar reforzar los conocimientos en la materia, revisar:

#### Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Este documento realiza una serie de recomendaciones que muestra de forma simplificada, esquematizada y homogénea, los conceptos metodológicos básicos para la construcción de una Matriz de Indicadores para Resultados de Programas presupuestarios.

Su consulta es útil para una adecuada integración de las MIR.



### 4. Supuestos

- Riesgos asociados a cada etapa, el cual se expresa en un supuesto que debe ser cumplido para avanzar en el proyecto.

## 7. Evaluación intermedia

En la etapa final es importante reducir la diferencia entre lo planificado o formulado y la realidad del desarrollo del proyecto. Esto se puede lograr verificando periódicamente los avances, los costos y el cumplimiento de plazo programado. Además, se debe brindar retroalimentación a las y los involucrados en el proyecto y establecer un plan de gestión de crisis.

### 4.2 Métodos participativos para el desarrollo

Las metodologías participativas identifican a las personas como agentes de construcción de conocimientos y cambio cuyas opiniones y acciones tienen incidencia, tanto en la integración de la agenda pública como en la toma de decisiones. En ese tenor, privilegian la participación como fuente de información (toda vez que sus técnicas y herramientas incluyen la elaboración de grupos focales, entrevistas, talleres, foros, etc.) y como herramienta para la implementación de proyectos. Desde una perspectiva de política pública los métodos participativos favorecen a la vida democrática de los territorios y la legitimidad de la toma de decisiones de los gobiernos. Aunado a ello, consagran el principio de responsabilidad compartida respecto de los asuntos públicos. Por ello, es pertinente que se diseñen o apliquen metodologías integrales que motiven a las personas a involucrarse en los procesos de planeación para el desarrollo.

Aunque las metodologías participativas surgieron en la década de los 60s y se vieron fortalecidas en los años 70s y 80s, recientemente se han posicionado como parte estratégica de la toma de decisiones, toda vez que sus características hacen posible el trabajo coordinado entre el gobierno la sociedad<sup>11</sup>.

11. De acuerdo con las y los expertos en la materia, la década de los 90's fue clave para Latinoamérica en cuanto al reconocimiento e implementación de estrategias locales orientadas promover del desarrollo incluyente, equitativo y democrático (Mota & Díaz, 2008).

Es pertinente mencionar que la apropiación e implementación de estos métodos se ha visto favorecida por los enfoques de las agendas globales que privilegian la intervención ciudadana en la ejecución de proyectos y políticas públicas con perspectivas sostenibles, tal y como lo plantea la Agenda 2030 en el principio de “no dejar a nadie atrás” y “universalidad”.

Por lo anterior, estas metodologías se encuentran estrechamente vinculadas con el desarrollo de políticas públicas de “abajo hacia arriba”, es decir, identifican los problemas y necesidades desde los territorios y grupos que están siendo afectados y no “desde el escritorio”, de “arriba hacia abajo”. En ese sentido, las premisas planteadas por los métodos participativos coinciden con los postulados del desarrollo endógeno al sostener que el desarrollo debe planificarse y gestionarse desde lo local, conociendo su contexto, los problemas y necesidades de las y los que ahí habitan, de otro modo, no podrá abonarse integralmente al desarrollo económico, político, administrativo y sociocultural.

Así, planificar el desarrollo de “abajo hacia arriba” requiere del reconocimiento y fortalecimiento del capital social e impulsar el involucramiento de la población desde un enfoque de libertad, igualdad y justicia con el objetivo de incentivar iniciativas locales, en su caso regional que impulsen entornos sostenibles e innovadores. Todos estos elementos teóricos sobre el ordenamiento del territorio a partir de la interacción social y diseño de política desde lo local deben -entonces- aterrizarse en instrumentos de planeación que orienten el proceso del desarrollo. Para ello, no basta con reconocer la importancia de las personas en el proceso de gestión del desarrollo, ni tampoco es suficiente con identificar las deficiencias o debilidades institucionales, sino que, se vuelve obligatorio establecer mecanismos que posibiliten una participación efectiva, con incidencia real en los procesos de diseño y formulación de la política pública y el presupuesto.

En lo que concierne al diseño e implementación de proyectos, es necesario impulsar diseños integrales, democráticos e inclusivos. Hacer uso de métodos participativos incide de manera directa en ello y favorece a la generación de sinergias aceleradoras del desarrollo. El diseño y aplicación de estos métodos requiere de la identificación de algunos recursos, cuyas características se presentan en el siguiente esquema.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 29. Recursos para generar métodos participativos



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Naser, A., et. al., 2021.

En consonancia con lo anterior, la aplicación de métodos participativos para el desarrollo implica la inclusión de distintos actores, la definición de códigos de conducta, reglas o lineamientos que orienten la interacción de las y los involucrados en el proceso. Se trata pues de organizar la convivencia, de generar las condiciones para que todas y todos se involucren. Para conseguirlo, es necesario romper las barreras en temas de comunicación con las instituciones y atender a las necesidades de la comunidad por encima de los intereses individuales (Barranco, 2011).

**Esquema 30. Métodos participativos y actores**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Para conocer algunos ejemplos de métodos participativos para el desarrollo revisar:

**Notas de Planificación para el Desarrollo No. 6. del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.**

Este documento aborda una serie de experiencias exitosas en: **Argentina y México** en materia de gobierno abierto, mismas que colocaron al centro la gestión y la participación ciudadana así como el cumplimiento del **ODS 17 de la Agenda 2030**.



En un sentido ideal la interacción de estos actores y la intervención del gobierno harán posible que, en materia de planeación:

1. Se discuta la asignación de los recursos para los proyectos, programas o políticas públicas;
2. Se delimiten los procesos de diseño e implementación de instrumentos de planeación en espacios jurídico -territoriales específicos, ya sea un municipio, localidad o delegación etc;
3. Se fomenten y fortalezcan los espacios deliberativos,
4. Se rinda cuentas y se transparente el uso de los recursos (Sánchez & Hernández, 2014).

Existen diferentes técnicas y herramientas que permiten la implementación de metodologías participativas. A continuación, se ofrece una serie de alternativas que, según el contexto del municipio, así como sus recursos materiales, económicos y humanos, pueden implementarse en el corto y largo plazo.

**Esquema 31. Herramientas para la aplicación de métodos participativos**

Grupos Focales	Encuestas Municipales	Panel Método Delphi	Foro Método Compass
<p><b>Objetivo:</b> conocer y analizar -de manera cualitativa- las experiencias, opiniones, así como el conocimiento que las personas tienen en un contexto y tiempo determinado.</p> <p><b>¿Cómo se puede implementar?</b> Considerando que esta técnica privilegia la interacción y el diálogo, es necesario que se cumplan determinadas fases para su aplicación óptima.</p> <p><b>Ventaja:</b> Extraen datos cualitativos del producto, servicio, temática y problemática sujeto a discusión, lo que a su vez permite la generación de evidencias para tomar decisiones.</p> <p><b>Desventaja:</b> Por la naturaleza de los temas a tratar, las y los participantes pueden sentirse observados e incómodos, lo que puede limitar sus intervenciones o cambiar sus opiniones verdaderas en función de lo que escuchen de las y los demás.</p> <p><b>Ejemplo y herramienta para aplicación:</b> La técnica de grupos focales Investigación en Educación Médica</p>	<p><b>Objetivo:</b> recopilar información o datos sociodemográficos, así como experiencias o puntos de vista de las personas sobre diferentes temas.</p> <p><b>¿Cómo se puede implementar?</b> Se distinguen 5 fases del proceso de implementación de encuestas, es preciso que seas cuidadoso/a durante cada una de ellas a fin de garantizar la fiabilidad y representatividad de los datos.</p> <p><b>Ventaja:</b> Sus resultados se obtienen en períodos relativamente cortos, especialmente cuando se apoya de herramientas online para su aplicación.</p> <p><b>Desventaja:</b> Aunque suele haber buena respuesta a estos ejercicios, es necesario que el equipo de trabajo realice una amplia difusión a la encuesta, pues en ocasiones la población puede desconocer su existencia y objetivos.</p> <p><b>Ejemplo y herramienta para aplicación:</b> Diseño metodológico de la Encuesta Nacional sobre Violencia contra las Mujeres en México</p>	<p><b>Objetivo:</b> obtener la retroalimentación de las y los participantes, lo que contribuye a una toma de decisiones informada, coherente, objetiva y eficiente</p> <p><b>¿Cómo se puede implementar?</b> Es frecuente que se desarrollen 4 fases o más según el área de aplicación. Para el caso de la Administración Pública Municipal, se ha realizado una adaptación que contempla la ejecución de 9 fases.</p> <p><b>Ventaja:</b> Las decisiones basadas en evidencia tienen grandes probabilidades de ser eficientes, por ende, es necesario que las y los participantes seleccionados tengan amplia experiencia en los temas a discutir.</p> <p><b>Desventaja:</b> Suele considerarse como costoso, debido al proceso de planeación del ejercicio, el contacto de las y los participantes, así como los recursos materiales que puedan emplearse.</p> <p><b>Ejemplo y herramienta para aplicación:</b> El método Delphi aplicado al diseño de un modelo de financiación de transporte urbano</p>	<p><b>Objetivo:</b> Incorporar a la formulación de estrategias, programas, proyectos y otros documentos especializados en planeación la perspectiva ciudadana desde sus experiencias y subjetividades.</p> <p><b>¿Cómo se puede implementar?</b> El método Compass se ha popularizado en el ámbito público, debido a que permite valorar las ventajas y/o desventajas de la aplicación de una política, programa o proyecto. Sus fases y generalidades son 5.</p> <p><b>Ventaja:</b> Es interactivo, el foro pretende ejercer un diálogo entre autoridades, experto/as en diferentes temas y la ciudadanía lo que motiva a una toma de decisiones consensuada.</p> <p><b>Desventaja:</b> En ocasiones no se capta el interés de las personas ya sea como ponentes o asistentes.</p> <p><b>Ejemplo y herramienta para aplicación:</b> Metodología de Foros de Consulta, Centro de Estudios Sociales y de opinión pública; LXIV Legislatura, Oaxaca, México.</p>



Fuente: Extraido del Manual para la Elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024, COPLADEM, 2021.

### 4.3 Análisis de brechas del desarrollo

Se entiende por brecha a la distancia o espacio que existe entre donde se está y a dónde se quiere llegar. Las y los expertos en materia de desarrollo coinciden en que esta distancia puede convertirse con el tiempo y sin intervención o acciones gubernamentales/sociales en obstáculos para alcanzar el desarrollo y generar estabilidad en el ámbito social, económico y político de cualquier territorio<sup>12</sup>. Rivas (2021) por ejemplo, manifiesta que las brechas representan frenos importantes para el crecimiento económico, por lo que buscar la equidad, la inclusión, la innovación y la intervención integral del gobierno y la ciudadanía coadyuvan a la reducción de estas.

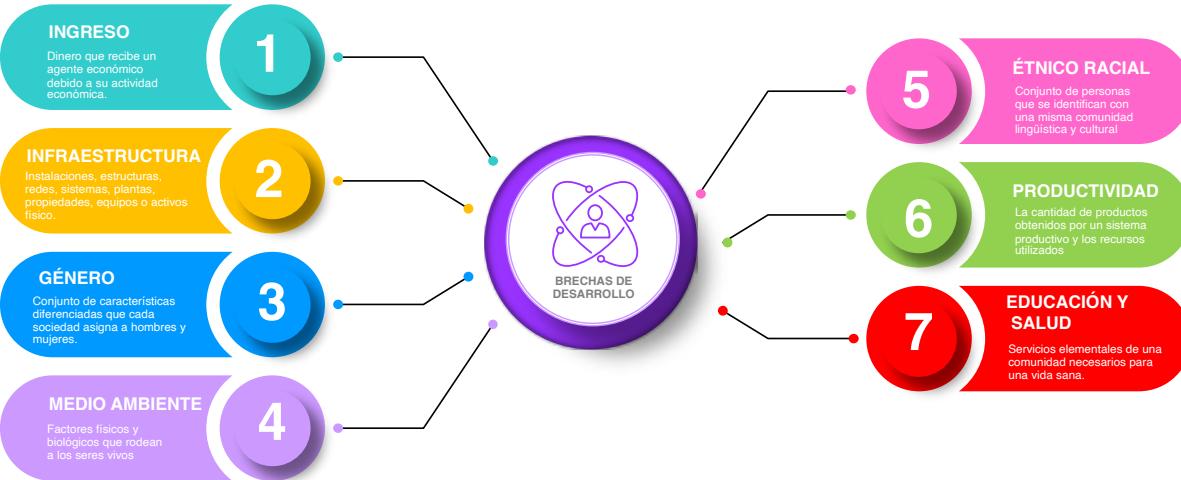
En ese sentido es pertinente que se implementen metodologías que permitan la identificación de las brechas de desarrollo, en atención a los recursos materiales, económicos y humanos de las y los responsables de los procesos de planeación, por supuesto atendiendo los contextos y condiciones políticas, culturales y económicas de los territorios. La referencia obligada entonces es el análisis de brechas de desarrollo.

La metodología propiamente llamada análisis de brechas, análisis GAP o evaluación de necesidades, tiene sus orígenes en la administración privada; sin embargo, por sus características, ha sido adaptada y aplicada en el diseño de estrategias sociales, políticas y administrativas. Su objetivo es identificar las disparidades o desigualdades que enfrentan los territorios en cualquiera de sus ámbitos (nacional, estatal o municipal) en materia de bienestar.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020, Rivas, J.C. & Gaudin, Y., 2021, p. 15.) las desigualdades de género, las étnico-raciales, territoriales, de ingreso y aquellas relacionadas con las oportunidades y las diferentes etapas del ciclo de vida de las personas constituyen ejes estructurantes de la desigualdad en México, ello porque determinan los niveles de ingreso y el acceso a los recursos productivos, a la educación, a la salud, al trabajo decente, a la protección social y a los espacios de participación, entre otros. Estas desigualdades se entrecruzan y potencian a lo largo del ciclo de vida e interactúan simultáneamente o mediante procesos acumulativos generando núcleos duros de pobreza, vulnerabilidad y desigualdad, cuya solución requiere una acción concertada y sostenida que atienda dichas intersecciones.



**Esquema 32. Principales brechas de desarrollo en México**



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Rivas, J.C. & Gaudin, Y., 2021.

La relevancia de cada brecha es diferente en cada territorio y contexto, el impacto de sus diversas dimensiones sobre las necesidades el desarrollo también difiere en mayor o menor medida. El enfoque análisis de brechas estructurales reconoce el carácter multidimensional e indivisible de los procesos de desarrollo, así como las heterogeneidades que emergen de las diferencias productivas, sociales y geográficas entre regiones.

12. Dicho de otro modo, las brechas son las desigualdades en cuanto a posibilidades de la población de gozar de vivienda, servicios de salud, educación, en general de una calidad de vida justa, en relación con otras sociedades que sí gozan de esos derechos.

El diagnóstico de las brechas consta, a grandes rasgos, de cinco fases analíticas, las cuales se enlistan en el esquema 33.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Esquema 33. Fases del análisis de brechas



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en El enfoque de brechas estructurales, análisis del caso de Costa Rica; NU & CEPAL 2016, p. 33.

Es pertinente señalar que el cierre de brechas es un proceso de largo plazo que requiere del trabajo coordinado entre los gobiernos, las comunidades y sus diferentes sectores. Una parte fundamental reside en el adecuado diagnóstico contextual y por supuesto, del diseño integral de proyectos, programas y políticas públicas, por lo que, si se desea aplicar esta metodología se debe tener en consideración el contexto de aplicación de los instrumentos de planeación, las características poblacionales, los recursos con los que se cuenta.

Finalmente cabe señalar que, la reducción de las brechas es uno de los Objetivos que plantea la Agenda 2030 en el ODS 10, reconociéndolo como una condición predeterminante para lograr un desarrollo sostenible efectivo. Es el Objetivo mediante el cual se materializa el principio rector de “no dejar a nadie atrás”.



# 2 Apartado técnico



**¿Cómo acelerar el  
desarrollo desde lo local?**



## Apartado técnico

Bases técnicas, orientación sobre generación de alianzas entre sectores y estrategias de financiamiento de proyectos locales con perspectiva de Agenda 2030.

### Este capítulo tiene como objetivo:

Describir y caracterizar el tipo de alianzas que se pueden establecer entre sectores y cómo desde la inteligencia colectiva puede lograrse el diseño e implementación de proyectos integrales (aceleradores de desarrollo). Al tiempo de describir el tipo de financiamiento y los procesos que los gobiernos locales deben llevar a cabo para asegurar el diseño e implementación de proyectos con perspectiva sostenible.

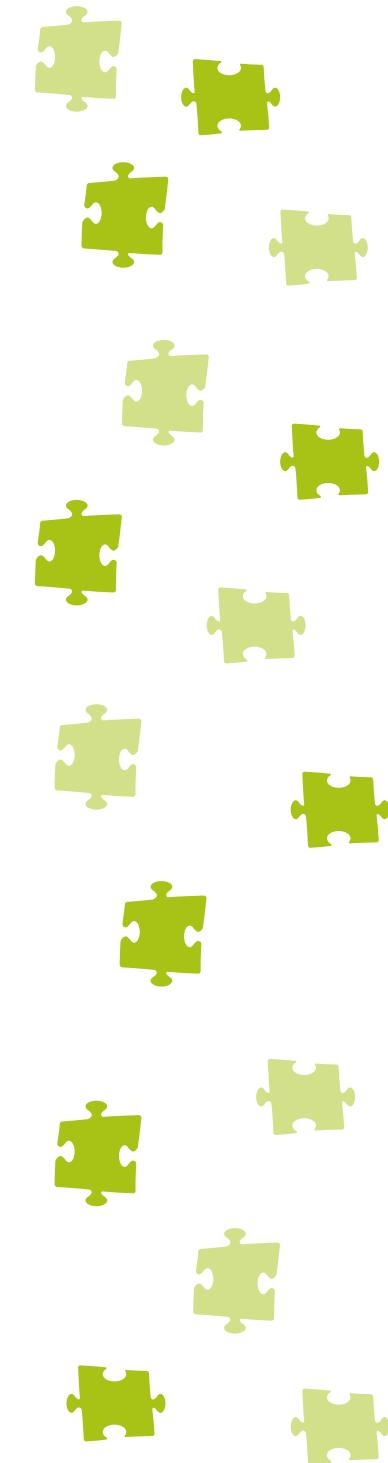
### ¿Cómo explorar este apartado?

Este apartado está dividido en 3 temas, cada uno de ellos cuenta con una introducción y el desarrollo de diversos subtemas, todos ellos orientados a la teorización o conceptualización del diseño y evaluación de proyectos, sus elementos, enfoques y metodologías.

# 5

## Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos locales con perspectiva de Agenda 2030

Se plantea la perspectiva de Agenda 2030 como una herramienta para la integración de proyectos que coadyuven a la resolución de problemáticas locales de manera integral y en el largo plazo. También, se definen los mecanismos que pueden establecerse entre el gobierno municipales, las empresas, la sociedad civil y la academia para diseñar, implementar, monitorear y evaluar proyectos aceleradores.



## Proyectos locales, financiadores internacionales

Se ofrece un catálogo de alternativas de financiamiento internacional, experiencias exitosas derivadas de estas y el paso a paso para que los municipios interesados se conviertan en miembros de iniciativas orientadas al desarrollo sostenible.

Lo anterior, de conformidad con la agenda local las prioridades y proyectos aceleradores de desarrollo. Este apartado guarda estrecha relación con el proceso de planeación municipal, particularmente con la integración y operacionalización del PDM.

# 6

## 5. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS LOCALES CON PERSPECTIVA DE AGENDA 2030

### 5.1 Agenda 2030 y consecución de los ODS desde lo local

El antiguo paradigma “Pensar Global y Actuar Local” (Bower, 1914) pone al centro de atención a los gobiernos locales quienes tienen un rol estratégico en la implementación de la Agenda 2030, tanto en la planificación multinivel como en la ejecución de políticas públicas en la materia (Ojeda, T., 2020). De acuerdo con PNUD (2016), los ODS requieren de un mayor enfoque multinivel y multisectorial, basado en las necesidades y capacidades locales, así como de un análisis de contexto que permita a los sistemas de gobierno absorber y generar el cambio deseado. Además, requieren de una comprensión más sofisticada de los contextos institucionales locales y los externos, así como de las complejas relaciones que vinculan al Estado y la sociedad en el ámbito local (Aliaga, C., 2017).

Si bien la Agenda 2030 es global e integral, no todos los objetivos son asumibles, ni sus 169 metas aplicables a la totalidad de los territorios, ya que cada municipio se encuentra en un grado diferente de desarrollo, al tiempo que existen limitaciones asociadas a las competencias y facultades constitucionales que posee este ámbito de gobierno. Por ello, para asegurar una territorialización congruente de la Agenda 2030, es imprescindible que las tareas de diagnóstico que desarrollan los gobiernos locales consideren las capacidades, necesidades y prioridades de cada territorio, para entonces, diseñar programas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de determinados ODS.

En ese sentido, Buyolo, F. (2017) señala que el rol de los gobiernos locales en materia de Agenda 2030, tiene dos vertientes:

1. Identificar desde la propia acción municipal los instrumentos que pueden contribuir al cumplimiento de la Agenda y desde ahí plantear los retos a los que se pueden comprometer como municipio;
2. Establecer los canales de participación y diálogo que permitan que todos los actores contribuyan a la territorialización de la Agenda 2030 en el ámbito local.

Sin embargo, se debe considerar que, pese a que numerosas metas de los ODS se encuentran estrechamente relacionadas con las competencias de los gobiernos locales, algunas sobrepasan sus posibilidades de actuación. Por ello, es pertinente que se fomente la participación y la generación de alianzas estratégicas con el gobierno estatal y federal, la academia, el sector privado y la sociedad civil, a efecto de asegurar la incorporación del enfoque de desarrollo sostenible tanto en la esfera gubernamental como en la vida social y privada puesto que lograr la materialización de este paradigma de desarrollo, requiere de la suma de esfuerzos.

Dicho de otro modo, la consecución de los ODS no se construye solamente a las prioridades de la agenda pública, sino también a la convicción y voluntad de los diferentes sectores sociales. En este tenor este apartado tiene el objetivo de proyectar la perspectiva de la Agenda 2030 como una herramienta para la integración de proyectos locales que coadyuven a la resolución de problemáticas de manera integral y desde un enfoque prospectivo que apueste por la justicia transgeneracional.

Lo anterior es relevante, toda vez que el contexto actual es decisivo para abonar al cumplimiento de los ideales planteados por la Asamblea General de la ONU en 2015 en el marco de la llamada “Década de Acción”. Sumado a ello, el contexto de recuperación de los efectos generados por la pandemia por COVID-19, insta a redoblar esfuerzos para garantizar el acceso pleno a los derechos de todas y todos, así como del desarrollo sostenible de los territorios. De este modo, este apartado se encuentra subdividido en tres secciones: la primera, referente a la consecución de los ODS desde lo local; la segunda, alusiva a la importancia de la territorialización de los ODS y, en la tercera se revisan algunas alternativas innovadoras hacia el logro de los ODS.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



### Para tener en cuenta

¿Qué es la Agenda 2030?

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

En suma, este apartado pretende apoyar a las y los servidores públicos responsables de los temas de planeación municipal en la integración de proyectos innovadores, congruentes con los contextos y necesidades locales, alineados a la perspectiva de desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 ha logrado visibilizar los problemas que afectan al mundo desde una mirada integral y sistémica que consagra la interdependencia e indivisibilidad entre los retos en materia social, ambiental y económica. El enfoque de desarrollo sostenible planteado por dicha Agenda sugiere que estos problemas afectan de manera diferenciada a los territorios, ya sea por su contexto económico, social o cultural.

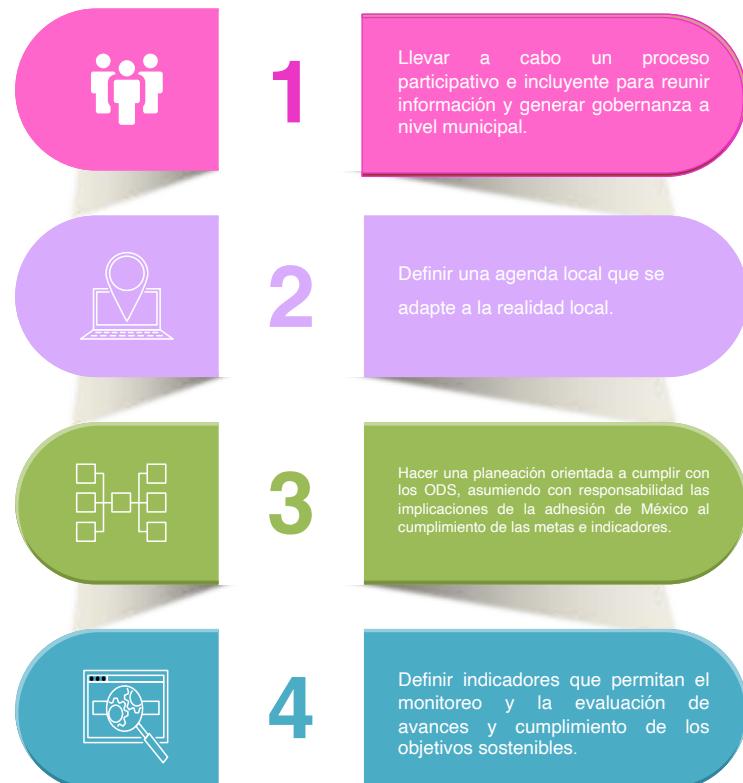
Por lo anterior las estrategias de solución no son homogéneas, sino que deben ser planteadas desde las capacidades gubernamentales (nacionales, estatales y locales), la participación social y las alianzas multisectoriales en estrecho apego a las características y particularidades del territorio en cuestión.

Desde esta perspectiva, se reconoce a los gobiernos locales como agentes claves para el diseño e implementación de acciones en pro del cumplimiento de los ODS. Se manifiesta que, por su cercanía con la población, por su proximidad a los desafíos al desarrollo, así como por sus capacidades y facultades normativas, es posible implementar acciones concretas que permitan avanzar en la consecución de la Agenda 2030. Un ejemplo de ello es la

prestación de servicios públicos que, realizada de manera eficaz, eficiente y sostenible se convierte en un catalizador del desarrollo<sup>13</sup>, así como un propulsor para garantizar la materialización efectiva de los derechos humanos de todas las personas.

En consonancia con lo anterior, el PNUD ha dictado los cuatro procesos que deben implementar los municipios para cumplir con la Agenda 2030, los cuales se enlistan a continuación.

### Esquema 34. Proceso para cumplir con la Agenda 2030 desde el ámbito municipal



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en PNUD, 2018.

13. Desde el supuesto de que los 17 ODS se encuentran interconectados y que, por tanto, no se puede garantizar el cumplimiento de uno, si no se toma en consideración otros que le atañen directa o indirectamente. Así, por ejemplo, no se puede lograr el fin de la pobreza –ODS 1– si no se cumplen otros ODS, como los referentes al acceso a servicios básicos en las viviendas, a la salud y a la educación.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



### Para tener en cuenta

Alineación de la Agenda 2030 a los PDM

Integrar la Agenda 2030 en la planeación municipal abre las puertas para tener una visión clara hacia un futuro mejor.

De igual manera permite establecer metas y acciones a corto y mediano plazo que contribuyan al cumplimiento de objetivos a largo plazo, como los son los 17 ODS.

En lo que respecta al caso mexicano, particularmente al Sistema Nacional de Planeación Democrática, se ha instado a los gobiernos subnacionales a sumarse a la adopción de los principios de la Agenda 2030 como rectores de los procesos de planeación. De este modo, el Gobierno del Estado de México ha impulsado a los gobiernos municipales a integrar Planes de Desarrollo Municipal con enfoque de desarrollo sostenible, atendiendo los preceptos metodológicos de PNUD.

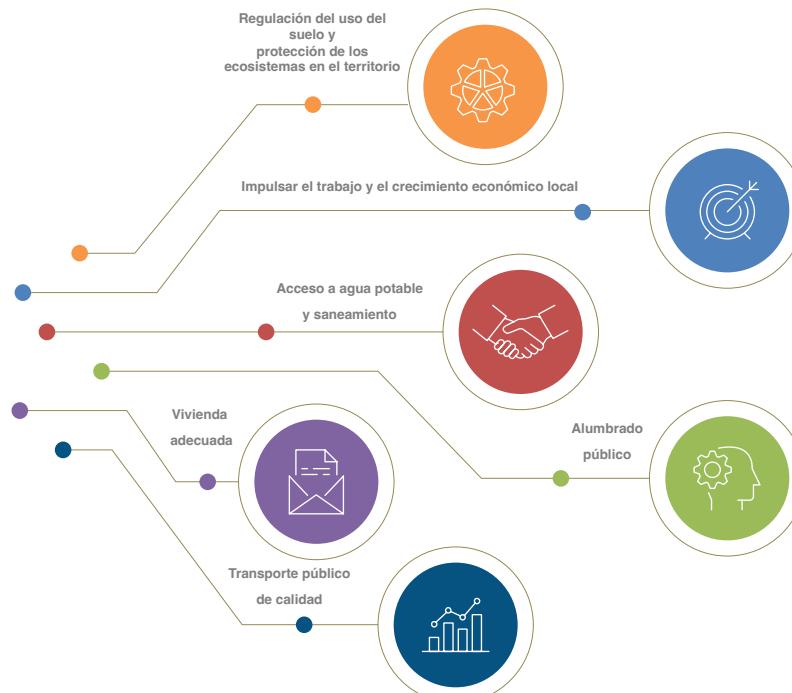
De este modo, se aseguran que los elementos de la Agenda, es decir, sus objetivos, metas, indicadores, medios de implementación, horizonte temporal y principios de integralidad, orienten la acción de la gestión pública para el desarrollo sostenible desde el ámbito local, generando soluciones en beneficio de las personas y de su bienestar, del ejercicio de los derechos humanos, del cuidado del medio ambiente, así como de la promoción del desarrollo económico incluyente y justo (OPR, INAFED & Agencia Alemana para la Cooperación Internacional, 2020).

Las autoridades municipales, tienen la responsabilidad indeclinable y oportunidad de implementar esta agenda global en sus territorios a través de programas y proyectos, en su caso, de políticas públicas en áreas prioritarias para el desarrollo de las personas y sus comunidades teniendo en consideración los principios de la Agenda 2030, como se muestra en el siguiente esquema.

**Esquema 35. Áreas prioritarias del desarrollo y enfoque de Agenda 2030 desde lo local**

### Áreas prioritarias de atención y Agenda 2030

- Anteponer el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género
- Adaptar y priorizar los objetivos y sus metas globales al contexto local, tomando en cuenta su interrelación e indivisibilidad
- Mantener una visión integral del desarrollo; es decir, la interdependencia entre los factores social, económico y ambiental, para la implementación de acciones, las alianzas multi-actor.
- Fortalecer el análisis y evaluación del impacto de las acciones robusteciendo el sistema de indicadores estratégicos y de gestión.
- Decidir conforme la gestión para resultados y monitoreo de indicadores.



Fuente: COPLADEM, 2022.

## **5.2 Territorializar los ODS**

Los ODS de la Agenda 2030 poseen un poder transformador para guiar las acciones encaminadas a un futuro próspero y sostenible. En ese sentido, su territorialización es clave para hacer esto posible. En este proceso los gobiernos, la sociedad civil, la academia, la ciudadanía y las empresas y el sector privado, se apropián de los compromisos globales adoptados en la Agenda 2030, lo cual se materializa en la implementación de estrategias y acciones específicas, plausibles y visibles para avanzar en el cumplimiento de los ODS.

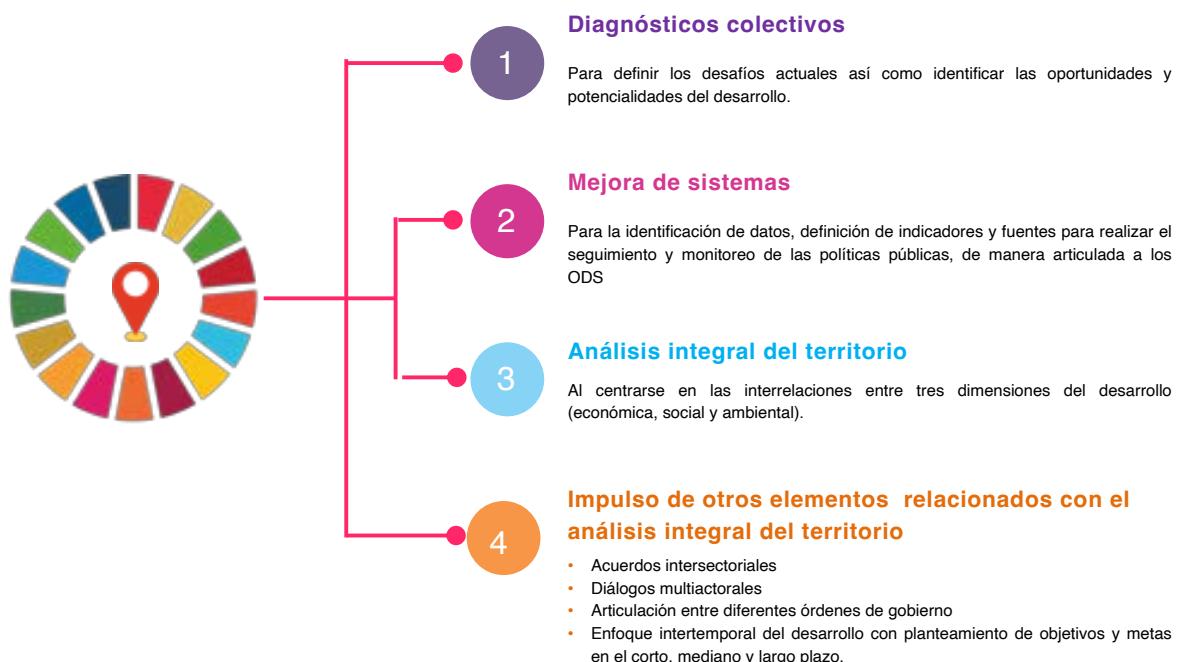
Dicho de otro modo, la territorialización se refiere al proceso de diseñar, poner en práctica y monitorear las estrategias de implementación de los ODS, asegurando su alineamiento con las prioridades y oportunidades que ofrece el contexto local. Por consiguiente, se entiende que el nivel local es el ámbito clave para la ejecución y el desarrollo.

La lógica de la Agenda, entonces, cobra sentido al materializarse en proyectos e iniciativas en ámbitos geográficos determinados, por lo que la implementación contextual de dichos preceptos es fundamental para el bien común y para garantizar el principio de no dejar a nadie ni a ningún lugar atrás. Por ello, cuando se habla de territorializar la Agenda 2030, insoslayablemente se hace alusión a procesos democráticos, ambientes de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas (XII Congreso Iberoamericano de Municipalista, 2017). Una de las ventajas de avanzar en esta vía

es el fortalecimiento de las capacidades locales para formular e implementar, proyectos, programas y políticas públicas que respondan adecuadamente a las necesidades de la sociedad y el territorio, reconociendo sus debilidades y maximizando sus fortalezas, como se muestra en el esquema 36.



**Esquema 36. Ventajas de territorializar los ODS**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Para conocer más sobre la territorialización de la Agenda 2030 , se recomienda consultar:

**Territorialización de la Agenda 2030**  
**Nota de Planificación para el Desarrollo N°1**

Este documento identifica las modalidades de territorialización de la Agenda en América Latina y un par de ejemplos exitosos. Su consulta es útil si se desea identificar nuevas formas de territorializar la Agenda 2030 en el ámbito municipal.



### 5.2.1 Modalidades de territorialización en América Latina

Como se ha sostenido en diferentes apartados del presente documento, habrá tantos modelos de desarrollo local como contextos territoriales, económicos, culturales y sociales. Un aspecto clave para la consecución del desarrollo consiste en identificar los problemas, debilidades y cuellos de botella que están limitando el desarrollo de las personas y sus espacios de residencia desde un enfoque sistémico y multicausal. Con relación a lo anterior, el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe ha identificado siete modalidades mediante las cuales pueden incorporarse los ODS en los sistemas de planificación territorial. Estas recomendaciones derivan de la evidencia contenida en los Informes Nacionales Voluntarios (2017-2018) de algunos países de América Latina y el Caribe.

El trabajo de gabinete realizado por el Observatorio tuvo como resultado la identificación de 7 modelos de territorialización, mismos que se describen a continuación:

- 
1. Documentos con lineamientos generales: consiste en la integración de manuales, guías o documentos especializados en los que se otorgan a las y los usuarios recomendaciones metodológicas para asegurar la incorporación de los ODS en los diferentes ámbitos gubernamentales.
  2. Incorporación, seguimiento y cumplimiento de la Agenda 2030, se trata de herramientas de institucionalización de la perspectiva de desarrollo sostenible en las diferentes esferas e instancias gubernamentales. Se identifica la creación de organismos, comités, convenios, instrumentos de seguimiento etc.
  3. Socialización, capacitación o diálogo, consistente en prácticas relativas a la generación de espacios de intercambio de ideas, integración de diagnósticos, difusión de prácticas exitosas. Estos espacios son diseñados no solamente por el gobierno sino también por las universidades o la iniciativa privada.
  4. Diagnóstico, monitoreo y seguimiento: esta vía contempla el diseño de plataformas que permiten el seguimiento del cumplimiento de los ODS, mediante la medición de indicadores o el registro de información estadística.
  5. Instrumentos o herramientas para la incorporación de la agenda 2030 en los planes locales: instrumentos que permiten la incorporación de los ODS en los procesos de planeación en los diferentes ámbitos de gobiernos. En concreto se trata de elementos técnicos que permiten la formulación e implementación de programas y proyectos con perspectiva sostenible.
  6. Iniciativas promovidas por sociedad civil, sector privado y otros actores: relativas a las iniciativas de la sociedad civil en materia de diálogo, sensibilización y diagnóstico con una perspectiva de Agenda 2030.
  7. Mecanismos de visibilización de buenas prácticas: relativas a las estrategias de difusión y socialización de buenas prácticas o casos exitosos en materia de implementación de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Para conocer más sobre estas prácticas y estrategias se recomienda:

### Territorialización de la Agenda 2030

#### Documento Anexo 1

Este documento identifica las modalidades de territorialización de la Agenda en América Latina, su consulta sirve de inspiración para la apropiación de la Agenda 2030 en el ámbito municipal.



14. Las experiencias citadas a continuación fueron recuperadas del documento: Territorializar la Agenda 2030, Anexo 1. El vínculo de consulta se encuentra disponible en la caja de herramientas.

### Esquema 37. Modalidades de territorialización de la Agenda 2030



Fuente: COPLADEM, 2022 con base en Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2019.

Es importante que los municipios exploren y apropién diferentes estrategias de territorialización; si bien los Sistemas de Planeación Democrática Nacional y Estatal han abordado herramientas importantes para la institucionalización de la perspectiva sostenible del desarrollo, tal como la reforma a la Ley de Planeación de febrero de 2018, derivando en el Artículo 5º transitorio donde se integra el enfoque de planeación sostenible, es pertinente que los gobiernos locales en sinergia con el sector social, privado y académico diseñen acciones acordes a sus contextos y necesidades. Algunas de las modalidades de territorialización más relevantes en América Latina se muestran a continuación<sup>14</sup>.



### Documentos con lineamientos generales

#### Colombia

El documento Inclusión de los ODS en los Planes de Desarrollo Territorial, 2016–2019 presenta los resultados más relevantes relacionados con el nivel de inclusión de los ODS en los Planes de Desarrollo Territorial (PDT).

### Socialización, capacitación y diálogo sobre los ODS

#### Argentina, Brasil, Cuba

Proyectos que buscan adaptar las prioridades y planes de los territorios a la Agenda 2030: Brindan asistencia técnica, ofrecen metodologías y dan herramientas a los gobiernos subnacionales para la elaboración de documentos de planificación estratégica que se articulen con los ODS y la Agenda.

### Institucionalidad

#### México

La Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) instaló la Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 con el objetivo de promover la creación de comisiones para el cumplimiento de los ODS y la Agenda en todos los estados de la República Mexicana. En este sentido, la Comisión ha promovido la instauración de Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) de la Agenda 2030 en las entidades federativas.

### Diagnóstico, seguimiento y monitoreo

#### América Latina

Algunos países de la región han consolidado plataformas de seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los ODS en su territorio. Casos como: México (SIODS), Colombia (Plataforma Terridata), Brasil (Mandala Municipal), Perú (Sistema de Monitoreo y Seguimiento a los indicadores de los ODS), Paraguay (ODS- SIGOB), Uruguay (Observatorio Territorio Uruguay).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



### Instrumentos para la incorporación de la Agenda 2030 en los Planes locales República dominicana

También se ha implementado la metodología de **Aceleradores o Combos**, que contribuye con la priorización de objetivos, permite identificar las barreras y los factores que aceleran el logro de los objetivos priorizados y define también la combinación de políticas e intervenciones que tienen mayores probabilidades de logros (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de América Latina y el Caribe y Gobierno de República Dominicana, 2018).

### Iniciativas promovidas por sociedad civil, sector privado y otros actores República dominicana

Propuesta del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, centros académicos, organismos públicos, el Sistema de Naciones Unidas, en la cual participan también algunas instituciones públicas para impulsar espacios de encuentro y conversación en torno ODS.

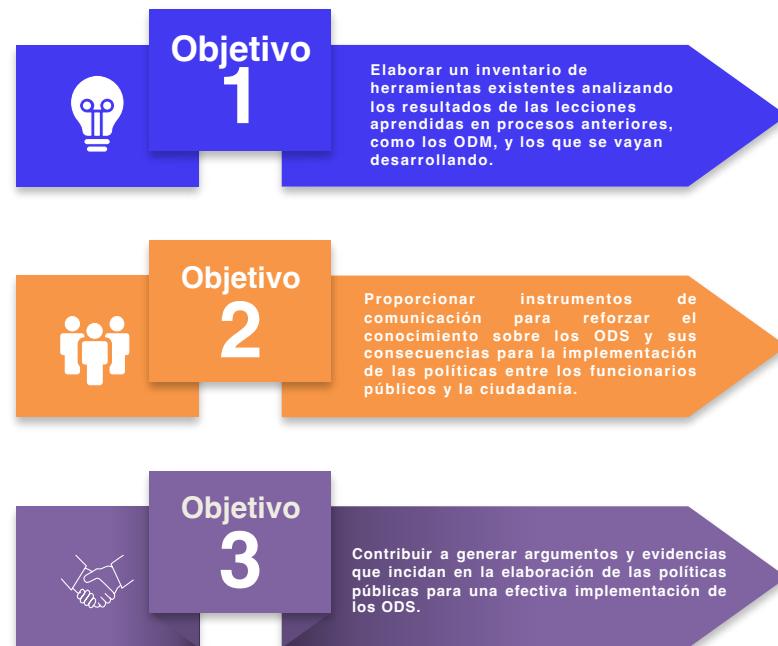
### Mecanismos de visibilización de buenas prácticas Chile

El proyecto Empresas Sumando Valor surge del trabajo conjunto de ACCION Empresas, la Confederación de la Producción y Comercio (CPC), la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) y el Pacto Global. Esta iniciativa tiene el objetivo de destacar el aporte concreto del sector empresarial nacional a los 17 ODS y cuenta con una plataforma digital para visibilizarlas.

### 5.2.1.1 La Caja de herramientas para la localización de los ODS

El Grupo de Trabajo Global de Gobiernos Locales y Regionales junto con ONU-Hábitat y el PNUD han tomado la iniciativa de crear una Caja de Herramientas para la implementación de los ODS a nivel local brindando instrumentos que permitan su implementación efectiva. Se ha pensado con finalidad práctica y flexible para adaptarlo a las necesidades y particularidades de cada territorio. El objetivo es triple:

Esquema 38. Objetivos de la caja de herramientas de localización de la Agenda 2030



Fuente: COPLADEM, 2022.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Uno de los elementos de la Caja de Herramientas ha sido la «Hoja de Ruta para la localización de los ODS: implementación, y monitoreo a nivel subregional», donde se analizan diferentes experiencias de localización de los ODS por parte diversas entidades en varios aspectos, así como los principales retos a los que se debe dar respuesta:

**Esquema 39. Retos para la apropiación de la Agenda 2030 en el ámbito local**

### APROPIACIÓN ODS

Analiza el rol de los gobiernos locales y regionales en la labor de ampliar el conocimiento y la apropiación ciudadana de los ODS con amplias campañas de difusión que implicuen diversas plataformas y redes ciudadanas.



### INSTITUCIONES

Menciona la importancia de la movilización y de la participación. Las instituciones locales tienen un conocimiento directo de lo que pasa en los territorios y hoy existen grandes lagunas de datos que solo se pueden corregir implicando a los gobiernos más cercanos a los ciudadanos.

### EXPERIENCIAS EXITOSAS

Continúa analizando experiencias exitosas de acciones de incidencia para incorporar la perspectiva subnacional en las estrategias nacionales para los ODS. Se insiste en la necesidad de un enfoque de abajo hacia arriba.

En este sentido, se señala la necesidad de prever la legislación adecuada para la transferencia de competencias y recursos para la implementación de las políticas.

### AUTORIDADES

Analiza la forma de implicación de las autoridades locales en la implementación de los ODS y la necesidad de que cada nivel de gobierno cuente con las capacidades para actuar en las responsabilidades que le correspondan.

Se sugiere crear grupos de trabajo conjunto entre las distintas administraciones para alinear los planes locales y regionales con los ODS y movilizar los recursos locales con instrumentos de transparencia presupuestaria.

Fuente: COPLADEM, 2022.

### 5.3 Etapas para la localización de los ODS en México

En el caso de México han existido diferentes iniciativas para abonar a la consecución de los ODS. Uno de los primeros esfuerzos en la materia fue el desarrollo de una arquitectura institucional para la coordinación efectiva de la Agenda 2030 en el sector gubernamental, en coordinación con otras partes interesadas. La instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, presidido por el titular del Ejecutivo Federal, funge como la piedra angular desde donde se articulan los esfuerzos para lograr avanzar en la implementación de la Agenda 2030. La integración del Consejo, así como de una serie de andamiajes institucionales, posibilitan una visión plural e integral donde convergen las visiones de los diferentes sectores de la sociedad en favor del desarrollo sostenible. Como sus principales logros destacan: la generación de 3 informes Nacionales Voluntarios, el primero de ellos en 2016, el segundo en 2018 y el último en 2021.

También se diseñó e implementó la Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la Elaboración de Planes Estatales y Municipales de Desarrollo (2017). Su principal objetivo es orientar a los gobiernos estatales y locales en la incorporación de la Agenda en sus procesos de planificación para el desarrollo. Para ello, retoma el ciclo tradicional de políticas públicas, programas y proyectos; su particularidad es que incluye la metodología de aceleradores, misma que refiere a la identificación de aquellos detonadores de desarrollo sostenible.

De conformidad con el contenido de la Guía, la aceleración se obtiene cuando el diseño de las políticas públicas contempla la inclusión de diferentes ODS, es decir, aseguran la integralidad y transversalidad de sus metas. A continuación, se describe de manera sintética el proceso sugerido por la Guía:

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 40. Etapas para la localización de los ODS en México



Fuente: COPLADEM, 2022, con base en Guía para Incorporar el Enfoque de la Agenda 2030 en la Elaboración de Planes Estatales y Municipales de Desarrollo OPR, 2017.

De acuerdo con el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, otra de las estrategias implementadas en México ha sido la Plataforma Agenda 2030, diseñada por la Oficina de Presidencia del Gobierno Federal y por el INEGI. La plataforma tiene como objetivo difundir y socializar los ODS, y así como brindar una herramienta estadística que permita el monitoreo y evaluación de estos. Dicha información se encuentra disponible para cada una de las entidades del país.

Aunado a lo anterior, derivado del trabajo de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), por medio de su Comisión Ejecutiva para el cumplimiento de la Agenda 2030, y en colaboración con la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) en México y el PNUD, se promovió y acompañó la creación de comisiones para asegurar y dar seguimiento a las actividades de territorialización de este instrumento y de sus ODS. Una de sus actividades más sobresalientes ha sido la instauración de Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) de la Agenda 2030 en las 32 entidades federativas del país, así como en algunos de sus municipios.

Sobre los mecanismos de visibilización de buenas prácticas se tiene el Catálogo de Capacidades Mexicanas, promovida por la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). Este, es un trabajo conjunto de la Agencia con otras organizaciones mexicanas para sistematizar, difundir y socializar experiencias exitosas en materia de desarrollo sostenible con perspectiva Agenda 2030.

Para conocer más sobre estas estrategias se recomienda consultar:

### Catálogo de Capacidades Mexicanas

Este catálogo concentra información que ilustre las capacidades y potencialidades de diversas instituciones mexicanas para generar desarrollo.

Su consulta sirve de inspiración para la apropiación de la Agenda 2030 en el ámbito municipal.



### 5.3.1 Territorializar los ODS en los municipios mexiquenses

En lo que respecta a la entidad mexiquense, se han diseñado diferentes estrategias para trasmitir a los gobiernos locales la voluntad de sumarse al diseño e implementación de proyectos, programas y en su caso políticas públicas que hagan posible la implementación de la Agenda 2030 según las necesidades y contextos de los municipios. Uno de los principales posicionamientos (y que ha sido significativo para visibilizar la institucionalización de la Agenda en la entidad) sucedió en el año 2017 cuando el Gobernador del Estado de México instaló el Consejo Estatal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con la finalidad de coordinar las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y metas de desarrollo. Aunado a ello fue la primera entidad en el país en integrar un Plan Estatal de Desarrollo alineado a los ODS.

Esta visión del gobierno estatal se ha transmitido a los gobiernos municipales mediante distintos espacios de diálogo e instrumentos metodológicos logrando así que en 2019, los 125 municipios del Estado de México elaborarán Planes de Desarrollo Municipal con perspectiva sostenible, alineados a la Agenda 2030. En consonancia con las acciones emprendidas en el ámbito estatal, el COPLADEM y el Consejo Estatal de la Agenda 2030 promovieron la instalación de los Consejos Municipales de la Agenda 2030. También es pertinente señalar que la entidad ha impulsado el diseño y funcionamiento de herramientas de monitoreo estadístico del cumplimiento de los ODS, tal es el caso del Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo SIMED-EDOMÉX.

Finalmente, cabe mencionar que el Estado de México fue una de las primeras entidades federativas en México y en el mundo en presentar un Informe Local Voluntario en el marco del Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas (FPAN) en 2021, por medio del cual se hizo una evaluación del progreso en torno a la Agenda 2030, así como de los retos a ser atendidos en los siguientes años.



### 5.3.2 La consecución de los ODS en el ámbito local desde la formulación, implementación y evaluación de proyectos locales

Los retos que enfrentan los territorios en materia de desarrollo requieren de la voluntad de los sectores para el diseño de instrumentos que permitan operacionalizar lo estipulado en la planeación al desarrollo y con ello abonar al cumplimiento de la Agenda 2030. Como se ha dicho, son los municipios los que, desde sus condiciones heterogéneas enfrentan múltiples desafíos en materia de planeación, toda vez que la integración de sus planes, programas y proyectos, no solamente deben considerar el trabajo intergubernamental, sino también interinstitucional en ese nivel.

Muchos de los retos que enfrentan los gobiernos locales son producto del diseño institucional bajo el cual fue concebido este ámbito de gobierno, mientras que, otros están vinculados a las limitadas capacidades y recursos técnicos, humanos y financieros de los que disponen los ayuntamientos.

**Esquema 41. Retos municipales para territorializar la Agenda 2030.**



Fuente: COPLADEM, 2022.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



El esquema anterior muestra algunos de los retos que enfrentan los municipios en materia de planeación y para territorializar la Agenda 2030. Dadas sus características es imperante impulsar a los gobiernos locales diseñar estrategias integrales y robustas que articulen la suma de esfuerzos mediante esquemas de colaboración intersectorial, a la luz de un enfoque de sostenibilidad. En este tenor, se aspira a diseñar programas y en su caso, políticas públicas en un marco de aceleración, por lo que la integración de proyectos locales representa una herramienta modular para la toma de decisiones y asignación de recursos en temas estratégicos con el objetivo de lograr municipios sostenibles, solidarios, incluyentes, resilientes, innovadores y modernos.

Lograr lo anterior requiere de procesos eficientes de gestión así como prácticas innovadoras, que den lugar a procesos inclusivos y participativos, establezcan sinergias, robustezcan la transversalidad de planes o políticas locales a través de una visión multidisciplinaria y favorezcan el acceso a marcos de financiación relacionados con los ODS.

En apartados anteriores ha sido abordado el contenido en torno a la formulación, implementación y evaluación de proyectos estratégicos, por lo que toca definir algunos de los pasos a seguir para transversalizar la Agenda 2030 en estos instrumentos.

### Esquema 42. Transversalizar la Agenda 2030

- A** Incluye generar conciencia sobre los ODS a nivel local, creando el marco para el debate y el involucramiento de las diversas partes interesadas y priorizando el desarrollo sostenible a través de un sólido liderazgo político y acuerdos de gobernanza integrada.
- B** La localización de los ODS es clave para asegurar que ninguna persona, ni ningún lugar, queden rezagados en el desarrollo sostenible. A través de una implementación de los ODS a una agenda ambiciosa y realista que cuente con el respaldo de la opinión pública.
- C** La implementación de los ODS, requiere una planeación basada en estrategias que adopten una perspectiva multisectorial a largo plazo; la cual esté respaldada por recursos financieros, y alianzas entre diversas partes interesadas.
- D** Los sistemas locales de monitoreo y evaluación (MyE) garantizan que la implementación de los ODS continúe cumpliéndose, a la vez que apoyan el desarrollo de capacidades locales en aras de una gobernanza con mayor capacidad de respuesta y rendición de cuentas.

- Iniciar un proceso inclusivo y participativo de localización de los ODS.
- Planificar la implementación de los ODS
- Fijar la agenda local de los ODS
- Monitorear los avances alcanzados en la consecución de los ODS

Fuente: COPLADEM, 2022.

La ruta metodológica para llegar a la definición de la cartera de proyectos incluye distintos procesos técnicos y participativos divididos en varias etapas.

1. Alineación con los Objetivos, Metas e Indicadores de la Agenda 2030.
2. Análisis de la evidencia arrojada en los resultados del diagnóstico estratégico de caracterización territorial para evaluar las vocaciones y dinámicas territoriales del municipio.

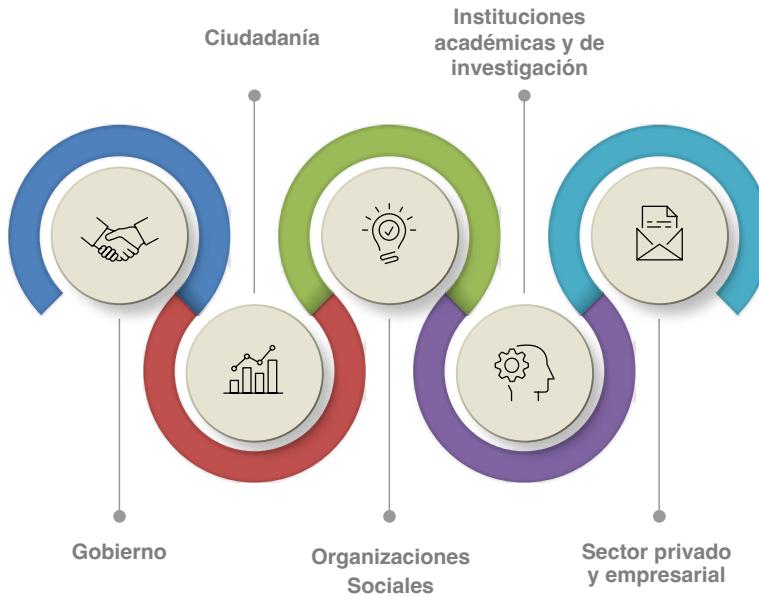
3. Proceso de participación de los agentes involucrados en los temas estratégicos del desarrollo sostenible (gobierno, ciudadanía, academia, sector privado, empresas, organizaciones de la sociedad civil, etc.) para la identificación de iniciativas que conlleven a integrar un inventario amplio de propuestas de proyectos.
4. Priorización técnica y participativa de los proyectos que se llevarán a la cartera.

### 5.4 La academia, las empresas y la sociedad civil aliadas de la aceleración del desarrollo

En la actualidad se ha generado una sinergia en la que las instituciones públicas buscan redes de personas dentro y fuera del gobierno para tomar decisiones y emprender acciones de manera más efectiva en torno a la ejecución de determinados proyectos, programas, o bien, en atención de un problema, reconociendo que su capacidad y conocimientos internos son (a veces) limitados para responder a temas complejos, así como en la resolución de diversas situaciones.

En ese sentido, el ODS 17 – “Alianzas para el Desarrollo Sostenible”, cobra especial relevancia porque plantea la importancia de establecer alianzas entre diversos actores que permitan el intercambio de ideas para propiciar la innovación y acelerar el desarrollo. La necesidad de establecer alianzas colaborativas radica en que la solución al problema o que el cumplimiento de algún objetivo, no es posible sin la contribución de los diferentes actores involucrados (gobierno, empresas, OSC, organizaciones u organismos internacionales y/o academia).

Esquema 43. Alianzas para el desarrollo



Fuente: COPLADEM, 2022.

Las alianzas cuentan con mecanismos más o menos formalizados para la toma de decisiones, la rendición de cuentas entre los actores involucrados, así como la creación de agendas comunes, considerando los recursos, riesgos y beneficios que con ellas conllevan.

En ese tenor, los beneficios de crear alianzas son variadas, no obstante, de sus beneficios, las alianzas traen consigo riesgos que deben ser atendidos, como:

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 44. Ventajas y desventajas de crear alianzas



Fuente: COPLADEM, 2022, con base en Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay, 2015 A.

Por ello, es importante destacar que para crear colaboraciones exitosas es necesaria la voluntad de las personas y ambientes organizacionales flexibles que promuevan o trabajen con dinámicas horizontales y dinámicas. Aunado a lo anterior es imprescindible que la generación de alianzas considere el origen, distribución y ejecución de recursos como se enumera a continuación:

### Complementariedad de recursos

- Las colaboraciones permiten acceder a recursos de los otros aliados. Estos recursos se pueden maximizar aún más al lograr compatibilidad de objetivos, lo cual permite eliminar barreras y convertir las diferencias en oportunidades.



### Naturaleza de los recursos

- Los aliados pueden compartir recursos genéricos, como son los financieros y recursos específicos de la organización, como el conocimiento, la experiencia, las capacidades, la infraestructura y los canales de distribución.



### La dirección de los recursos

- Es importante definir si los recursos se comparten de manera unilateral, o existe un intercambio recíproco.



### Intereses vinculados

- Los aliados tienen diferentes objetivos, expectativas, valores y sus propias maneras de medir el éxito. Para que una alianza sea exitosa es importante que todos los actores involucrados tengan claras las expectativas y creen acuerdos sobre los objetivos, principios y resultados.



En otras palabras, la eficiencia de las alianzas depende de elementos organizacionales y de recursos, tanto materiales como financieros. Por ello, los procesos para su integración dependen en gran medida de la identificación y selección de las y los involucrados. Enseguida, conviene iniciar el ciclo de proyectos desde una visión integral, apoyados de herramientas colectivas para asegurar que cada una de las etapas se cumplan de manera eficiente, innovadora y transparente.



### 5.5 Inteligencia colectiva: definición de soluciones a las problemáticas sociales

Trabajar de manera colaborativa requiere que las instituciones desarrollen nuevas capacidades como cambiar las culturas organizacionales, modificar procedimientos administrativos obsoletos, promover condiciones propicias en asociaciones externas a través del uso de la inteligencia colectiva como un mecanismo eficiente para mejorar la gobernanza. De acuerdo con Núñez, A., López, R., & Begoña, I. (2010), la Inteligencia Colectiva (IC) es el resultado de la interacción de un grupo de personas que, de acuerdo con un objetivo pre establecido, facilitan su logro, mediante la generación de nueva información y la participación estructurada de aportaciones individuales que permitan crear visiones y metas compartidas, diseñar estrategias y acciones consensuadas, favorecer la identificación de mejores prácticas al tiempo de apoyar la transferencia de conocimiento en un entorno de gobernanza participativa.

Así, la capacidad de incluir y considerar contribuciones y opiniones individuales de un grupo de personas deberá de tener como resultado una decisión o solución colectiva. Por lo tanto, para implementar de manera eficaz la IC se deben considerar características fundamentales como: actitud racional, crítica y pragmática frente a la realidad, de forma tal que puedan diseñar estrategias de solución para las problemáticas sociales.

Las ventajas creadas cuando las instituciones movilizan la información, el conocimiento, las habilidades y las capacidades de un grupo con las características antes mencionadas para la resolución de problemas, son las siguientes:

### Poner más manos a la obra

- Cuando recurrimos a un grupo grande de personas, estamos recibiendo más manos a la obra, más ideas, más experiencias, más sabiduría y más acción de manera rápida.

### Comprende las causas fundamentales de los problemas

- Trabajar en comunidad, también puede ayudar a las instituciones a comprender las causas fundamentales de los problemas y desarrollar soluciones que resuelvan los problemas de manera más valiosa para las personas que los experimentan.

### Atrae audiencias más grandes y diversas

- Involucrar a una audiencia más grande y diversa en la resolución de problemas también puede ayudar a lograr lo que las instituciones no pueden hacer solas.

### Resuelve problemas de nuevas maneras

- La recopilación de información y datos de una comunidad más amplia también ayuda a las instituciones a resolver problemas de nuevas maneras.

### Proporciona una mayor rendición de cuentas

- Involucrar a una audiencia más amplia brinda una mayor rendición de cuentas al compartir el trabajo de supervisión y evaluación.

### **Fortalece la legitimidad en las decisiones**

- Incluir a los ciudadanos en el gasto de dinero está ayudando a los gobiernos a tomar decisiones más legítimas.

En ese tenor, el uso de la IC aporta para las comunidades y sus individuos: empatía, diversidad, compromiso y legitimidad en la gestión pública. De forma resumida, se puede afirmar que la inteligencia colectiva es una herramienta que permite a los gobiernos tener un acercamiento directo con sociedad y grupos de interés donde los conocimientos y el enriquecimiento mutuo puede generar grandes soluciones ante las necesidades y problemas sociales que se suscitan en un entorno determinado. Otras de sus ventajas son:

- Fomento de la dignidad humana.
- Fortalecimiento de las instituciones.
- Participación de todos los individuos en el poder político.
- Satisfacción de las necesidades humanas de una forma ecuánime.
- Sostenibilidad de los recursos naturales.

## **6. PROYECTOS LOCALES, FINANCIADORES INTERNACIONALES**

Los principales retos a los que se enfrentan los gobiernos locales para diseñar e implementar políticas públicas, programas y proyectos que tengan como finalidad acelerar el desarrollo sostenible en su territorio, en consonancia con las agendas globales, es el limitado acceso a recursos financieros extraordinarios, la precaria capacidad de recaudación y la dependencia a recursos de carácter federal y estatal. El reto es tan grande que incluso organizaciones y agencias internacionales lo reconocen y suman esfuerzos para diseñar estrategias que permitan solventarlo por medio de esquemas de cooperación al desarrollo descentralizada.

La cooperación internacional para el desarrollo constituye un mecanismo mediante el cual, los países más desarrollados otorgan recursos a los países en vías de desarrollo para lograr atender y solventar los desafíos más apremiantes; esta puede tomar diversas formas, de entre las cuales destaca la cooperación técnica y financiera.

En este apartado se aportan los conceptos y pautas organizacionales y administrativas que deberán contemplar los gobiernos que deseen acceder a recursos técnicos y/o financieros de la cooperación internacional, al tiempo que se describen los esquemas y agencias de cooperación en México.

### 6.1 Investigación internacional para el desarrollo local

Un camino poco explorado por los gobiernos locales es la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID); si bien esta es entendida como una relación entre países para beneficio mutuo (Tobar, L. 2005), esto no la hace ajena a las necesidades y preocupaciones de carácter local. De hecho, uno de sus principales campos de actuación es lograr que los territorios locales alcancen su máximo potencial, esto por medio del mecanismo de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) inserto en una diversa gama de apoyos, principalmente financieros para el desarrollo de proyectos, tal como se revisa en este apartado.

La CID está integrada por diversos actores que confluyen en el espectro internacional en donde existe un donante, así como un ente receptor. En conjunto crean un “sistema de cooperación internacional y ayuda al desarrollo”, que es un esfuerzo por impulsar el crecimiento económico y bienestar social, favorecer formas de gobierno democráticas y contribuir a la preservación del medio ambiente (Gómez, M. & Sanahuja, J.A., 1999), véase esquema 45.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 45. Sistema de cooperación internacional y ayuda al desarrollo de la CID



Fuente: COPLADEM, 2022, con base en Gómez, M. & Sanahuja, J.A., 1999.

## Concepto clave

### Coherencia de los proyectos para el Desarrollo Local

Se refiere a la integración de los principios del desarrollo sostenible en todo el ciclo de una política pública, programa o proyecto a partir del enfoque de construcción basado en la sostenibilidad, la reducción de las desigualdades, la mirada feminista y el reconocimiento de los Derechos Humanos (Martínez, I. 2019, basado en definiciones de la OCDE y Graciela Rico, 2022).

En ese tenor, es importante que las y los servidores públicos responsables de los procesos de planeación, específicamente de la integración e implementación de proyectos, identifiquen estas alternativas de financiamiento, así como algunos conceptos clave y procesos vinculados con la gestión de recursos internacionales para el financiamiento del desarrollo local a efecto de asegurar la coherencia de estos instrumentos. Lograr esto conducirá a los gobiernos locales a robustecer sus recursos materiales, financieros y humanos en pro del desarrollo local particularmente en la operacionalización de sus PDM y el logro de los ODS.

## Tipos, Modalidades e Instrumentos de Cooperación

### ⌚ Cooperación Norte- Sur

La cooperación tradicional es la Norte- Sur se entiende de esta manera porque los países desarrollados se encuentran mayoritariamente en el hemisferio Norte y los menos desarrolladas en el Sur. Un país del norte apoya económicamente o con otro tipo de recursos o medios a uno menos favorecido ante situaciones como crisis humanitaria o desastres naturales.



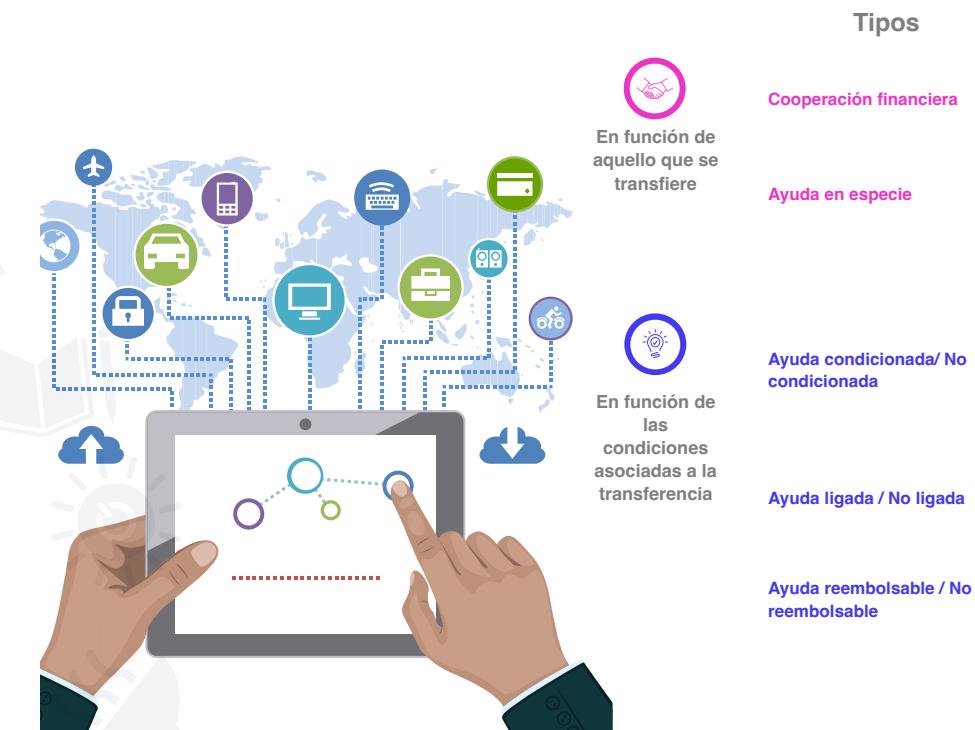
### ⌚ Cooperación Sur- Sur

La cooperación Sur-Sur es un marco de colaboración tecnológica, técnica y económica entre países del hemisferio Sur en los ámbitos político, económico, social, cultural, urbanización, sanidad, cambio climático, agricultura entre otros.

### ⌚ Cooperación Triangular

La cooperación triangular se trata de la colaboración tecnológica, técnica y económica entre un país del Norte y dos países del Sur, nuevamente sobre algún tema en específico en los ámbitos político, económico, social, cultural, urbanización, sanidad, cambio climático, agricultura entre otros

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



### Tipos

#### Cooperación financiera

### Características

- Traspaso de recursos económicos.
- Abarca la mayoría de la Cooperación Norte- Sur
- Cooperación no financiera
- Asesoría, ayuda alimentaria, asistencia técnica entre otras.
- Abarca una parte importante de la Cooperación Sur- Sur.
- Generalmente la ayuda es condicionada a aspectos formales (objetivos, plazos, entre otros).
- La ayuda está condonada económicamente, por ejemplo con planes de ajuste estructural, o políticamente a través de aspectos relacionados con el cumplimiento de los derechos humanos.
- Depende del grado de vinculación formal y la obligatoriedad de contratar bienes y servicios del país donante.
- Depende de que los fondos se transfieran con la condición de que sean retornados o reembolsados (crédito o inversión) o se concedan sin necesidad de devolución (donaciones o subtenencias)..

	<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
	<b>Cooperación bilateral</b>  En función de la vía de canalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalización vía Agencia/ Ministerios / Instituciones del país donante.</li> <li>• Alianzas público – privadas para el desarrollo.</li> <li>• Ayuda canalizada a través de ONG's u otros actores de la sociedad civil.</li> <li>• Cooperación delegada. Cooperación triangular.</li> </ul>
	<b>Cooperación multilateral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda financiera a redes internacionales u organismos internacionales dedicados a la cooperación o el trabajo en distintos campos del desarrollo.</li> <li>• Apoyo específico al funcionamiento y la estructura de organizaciones, o la contribución a algún proyecto en concreto suelen ser las dos principales formas que adopta la cooperación multilateral.</li> </ul>
	<b>Ayuda programática</b>  En función del grado de alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en planes y programas del país socio, entonces presenta fuerte componente de alineación y apropiación.</li> </ul>
	<b>Ayuda no programática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculada (o cierto grado de desvinculación) con respecto a los componentes con el país socio.</li> </ul>



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



Fuente: COPLADEM (2022), con base en Martínez. I, (2022).



## Instrumentos de cooperación

### Instrumentos

#### Proyectos y programas de cooperación

- Proyectos: Objetivos acotados, definidos a través de una matriz de planificación y con un presupuesto asignado que da respuesta a una situación en específico.
- Programa: instrumento de mayor cobertura, por lo que presenta mayor número de actuaciones o proyectos.

#### Instrumentos de cooperación técnica

- Son aquellos que se abocan a una difusión, formación y capacitación, asesoramiento técnico y la consultoría, pasantías, visitas de estudio e intercambios de expertas/(os) o investigadoras/(es), actuaciones de intercambio de experiencias y buenas prácticas; así como las propias acciones de aplicación, demostración y desarrollo tecnológico.
- Este tipo de instrumento se encuadra en la modalidad de cooperación directa y no financiera.

#### Instrumentos de cooperación multilateral no reembolsable

- Son contribuciones voluntarias u obligatorias a organismos multilaterales.
- Fondos fiduciarios.

### Características



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?



### Instrumentos

**Instrumentos  
característicos de la ayuda  
programática**

### Características

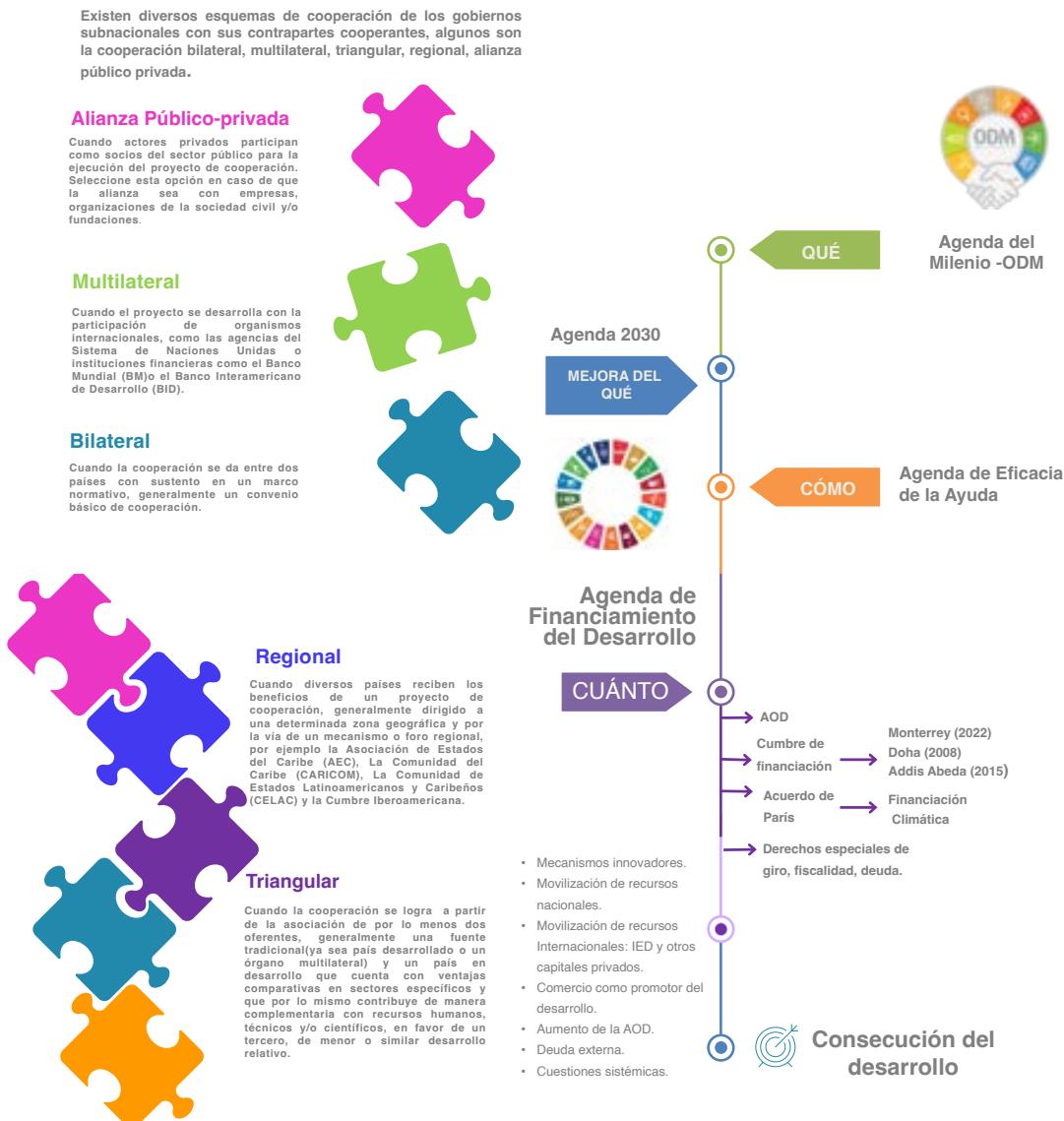
- Apoyo presupuestario (general o sectorial)
- Fondos comunes o cestas de donantes

**Instrumentos de  
cooperación (multilateral y  
bilateral) reembolsable**

- Microfinanciación
- Instrumentos de deuda: Créditos, línea de crédito y préstamos
- Operaciones de capital
- Vehículos de inversión colectiva, garantías y financiación combinada.

Fuente: COPLADEM (2022), con base en Martínez, I., (2022).

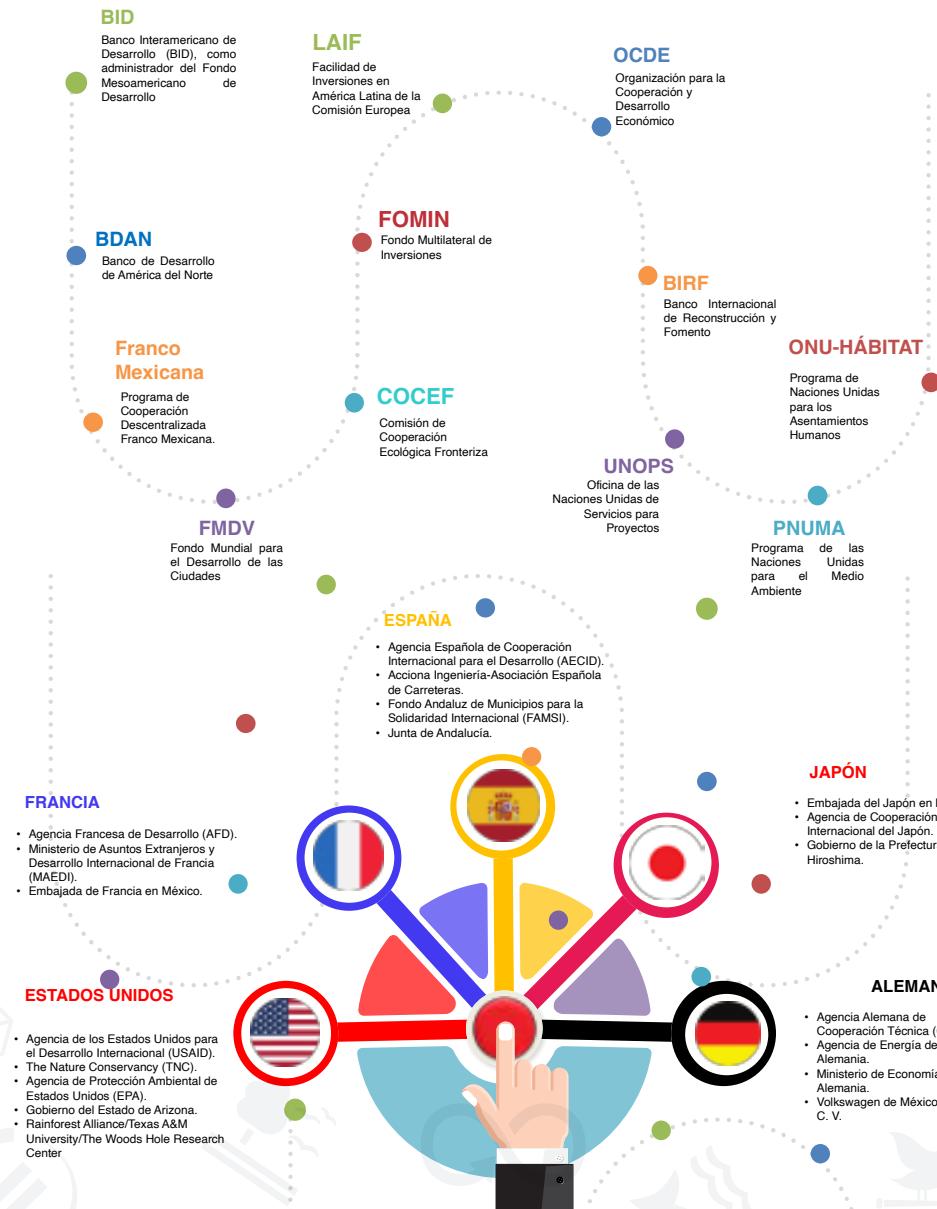
### La financiación del desarrollo en México y su contexto internacional



Fuente: COPLADEM (2022), con base en Martínez, I. (2022). Universidad Complutense de Madrid y el Programa Especial Derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Secretaría de Gobernación, 2020).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Esquemas de Cooperación Mexicana: socios y agencias de cooperación



Fuente: COPLADEM (2022), con base en Alcaldes de México (2021).

Méjico ha participado en el diseño y creación de distintos instrumentos propios y conjuntos, que facilitan la financiación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Este esquema fortalece el quehacer gubernamental, la movilización de recursos públicos y privados, nacionales e internacionales, la generación de alianzas y la participación de las agencias favorece a la gobernanza, el trabajo colaborativo entre el gobierno y la sociedad, así como al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. Un ejemplo de lo anterior se tiene con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

### Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo



A través de la AMEXCID, México ofrece y recibe cooperación para el desarrollo. Por un lado, compartimos experiencias de éxito, fortalecemos capacidades e intercambiamos recursos humanos, técnicos y financieros con países en desarrollo, particularmente en Centroamérica y el Caribe. Por otro lado, trabajamos con socios estratégicos para potenciar nuestras capacidades, mejorar nuestras instituciones y generar resultados tangibles que fortalezcan a México.

A través del Consejo Técnico de Gobiernos Locales se incorpora la perspectiva local en los procesos de desarrollo y las experiencias de los estados y municipios en la colaboración con los actores internacionales. El Consejo aporta recomendaciones estratégicas para el fortalecimiento de la CID, brinda información sobre los sectores y los esquemas en los que pueden ofrecer colaboración.



#### MARCO NORMATIVO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CEPUM), en el Artículo 89º, fracción X.  
La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCIPD), publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en abril de 2011.

#### FONDOS DE COOPERACIÓN EN LA AMEXCID

- Fondo México-Chile
- Fondo México-Uruguay
- Fondo México-Alemania
- Fondo sectorial de Investigación (SRE-CONACyT)
- Fondo mexicano de Cooperación internacional para el desarrollo con Iberoamérica

- Fondo México-España
- Fondo México para la OEA
- Fondo Conjunto México Unión Europea
- Fondo México (antes Fondo de Infraestructura para Países de Mesoamérica y el Caribe)

- Fondo Conjunto México-Unión Europea
- Fondo 33 - de Educación OEA
- Fondo Mexicano de Cooperación con América Latina y el Caribe



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en Secretaría de Gobernación, 2021, y AMEXCID, PNUD & CGCID, 2017. Mapeo de proyectos y acciones de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México.

### 6.2 Reducir brechas, fortalecer la resiliencia y alcanzar la sostenibilidad: reproducción de experiencias exitosas

El caso de México resulta interesante en el contexto y características de la cooperación internacional, ya que a pesar de ser un país miembro de la OCDE, tiene un papel dual como donante y receptor de recursos mediante instrumentos multilaterales. Además, recibe ayuda técnica, académica y financiera (en su mayoría no concesional), al tiempo que funge como donante en esquemas de cooperación sur-sure, con la región de Mesoamericana y el Caribe, así como un impulsor de la cooperación triangular.

Esta posición ha permitido la presencia de 19 Agencias de Asistencia Oficial para el Desarrollo, 12 instituciones internacionales y 12 instrumentos propios y conjuntos para financiar o asesorar proyectos en temas de educación, energía, salud, turismo, medio ambiente, infraestructura y tecnología que algunos gobiernos locales han sabido aprovechar desde sus planes municipales siendo impulsados desde el Consejo Técnico de Gobiernos Locales de la AMEXCID.

**Esquema 46. Mapeo Planes Municipales que contemplan las relaciones o cooperaciones internacionales como herramientas de desarrollo local en alguno de sus sectores**

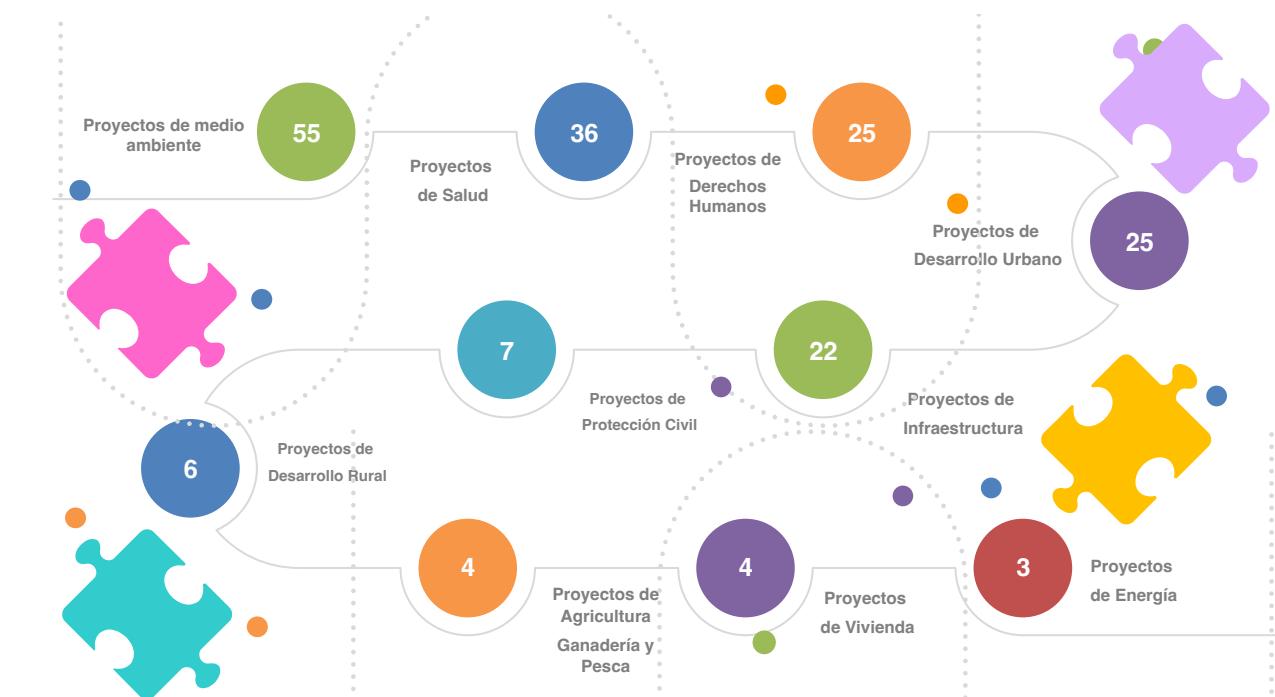


Fuente: COPLADEM (2022), con base en AMEXCID, PNUD & CGCID, 2017.

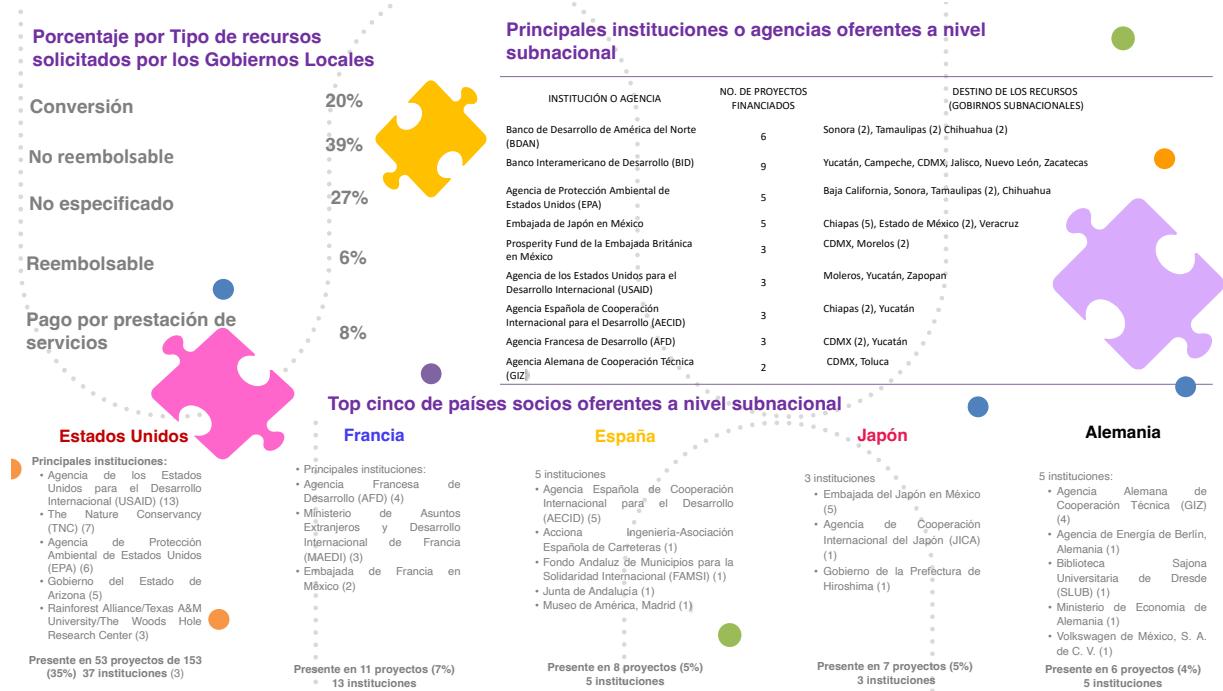
## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Ahora bien, en los últimos años a nivel global se ha presentado un fenómeno de descentralización de la CID, en la cual, las autoridades subnacionales acceden a la asistencia técnica y/o financiera de los donantes para atender los retos al desarrollo desde un enfoque “de abajo hacia arriba”, lo cual no ha sido la excepción en el caso mexicano.

Esquema 47. ¿A dónde se está dirigiendo la CID para el Desarrollo Local en México?



Fuente: COPLADEM (2022), con base en AMEXCID, PNUD & CGCID, 2017.

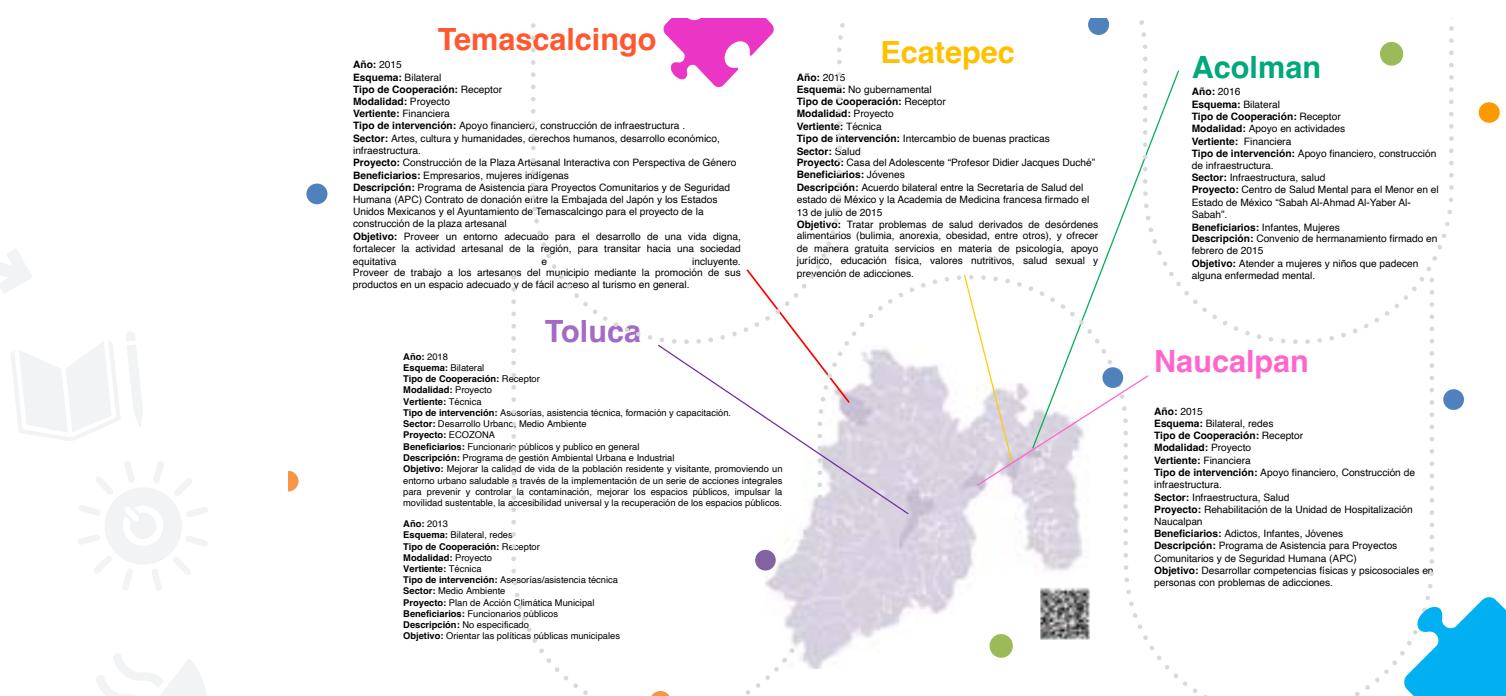


Fuente: COPLADEM (2022), con base en AMEXCID, PNUD & CGCID, 2017.

Como sucede con otros gobiernos subnacionales, el Estado de México y sus municipios gestionan recursos tanto con el gobierno federal como con agencias para el desarrollo, al tiempo que también entablan vínculos con organizaciones de otros países. Los principales esfuerzos de la entidad se señalan a continuación.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

**Esquema 48. Mapeo de proyectos en colaboración CID- Gobiernos locales del Estado de México**



Fuente: COPLADEM (2022), con base en Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID), 2022.

### 6.3 Involucrar a las agencias internacionales en los proyectos municipales

Para lograr el desarrollo local no sólo influye la fase de formulación, otro momento clave en el ciclo del proyecto es la financiación. Una adecuada gestión de éste, asegura el éxito de los planes de desarrollo de los municipios. Se trata no sólo de administrar las finanzas públicas, sino también de fortalecer sus capacidades presupuestarias a efecto de impulsar la viabilidad del proyecto. La pregunta es cómo lograr una adecuada gestión financiera las instituciones y agencias de la CID.

Primeramente, deben reconocerse las necesidades y prioridades establecidas en la Agenda de Gobierno local y la alineación con el marco programático, pues las administraciones son quienes a partir de este tomarán la decisión de recurrir a la CID como alternativa para complementar o acceder a recursos financieros, técnicos o humanos a fin de alcanzar sus propias metas de desarrollo. El mapeo de las experiencias exitosas presentado con antelación permite mostrar la importancia que algunos gobiernos subnacionales dan a la cooperación internacional.

*“Es decir, se busca generar relaciones duraderas que den paso a acciones conjuntas de mayor impacto. Ya no solo se trata de tener, por ejemplo, el mayor número de hermanamientos, sino que estos se traduzcan en acciones y proyectos concretos para el beneficio de ambas partes”*

#### Acceso a la cooperación por la vía oficial

La Ayuda Oficial al Desarrollo tiene por lo general el conducto de la AMEXCID, como entidad del gobierno nacional encargada de la coordinación, promoción, ejecución y evaluación de las acciones de cooperación internacional en México, sea como país oferente o receptor. Las entidades o los órdenes, incluyendo sus organismos descentralizados pueden presentar solicitudes de cooperación.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

Aprovechando el fortalecimiento de las alianzas estratégicas de los gobiernos locales y la reactivación del Consejo Técnico de los Gobiernos Locales de la AMEXCID como mecanismo de interlocución para el fomento de los intereses, necesidades y perspectivas para el desarrollo, se espera una coordinación de manera que el trámite de los proyectos los haga las instituciones en concordancia con el nivel correspondiente.

### **Acceso a la cooperación por la vía no oficial (alterna)**

1. Contacto directo con una ONG, instituciones o agencias: se hace contacto directo entre Gobierno local versus la contraparte interesada en trabajar en las áreas o sectores en los cuales se presenta la necesidad de intervenir. Es necesario conocer el objetivo que estas presentan para acoplar la iniciativa y garantizar la colaboración; el financiamiento puede tener origen de la misma ONG, Institución o Agencia, por aportes privados, o con recursos oficiales bilaterales o multilaterales.
2. Aplicar a convocatorias directas por las fuentes: algunas de las fuentes tienen la posibilidad de presentar propuestas en esta modalidad apegado a los criterios establecidos por las mismas; el financiamiento se realiza a través de una ONG de origen de su país.
3. Ejecución de algunas actividades de la cooperación oficial: la tendencia de los cooperantes es colaborar vía las ONG's nacionales o extranjeras, por ello, algunos programas presentan un grado de correlación con las instituciones, agencias o fondos del país haciendo de esta una cooperación con carácter oficial a final de cuentas.

### **Proyectos Viables<sup>15</sup>**

Para obtener mayores posibilidades en la gestión de colaboración se sugiere tener en cuenta los siguientes principios y lineamientos de viabilidad:

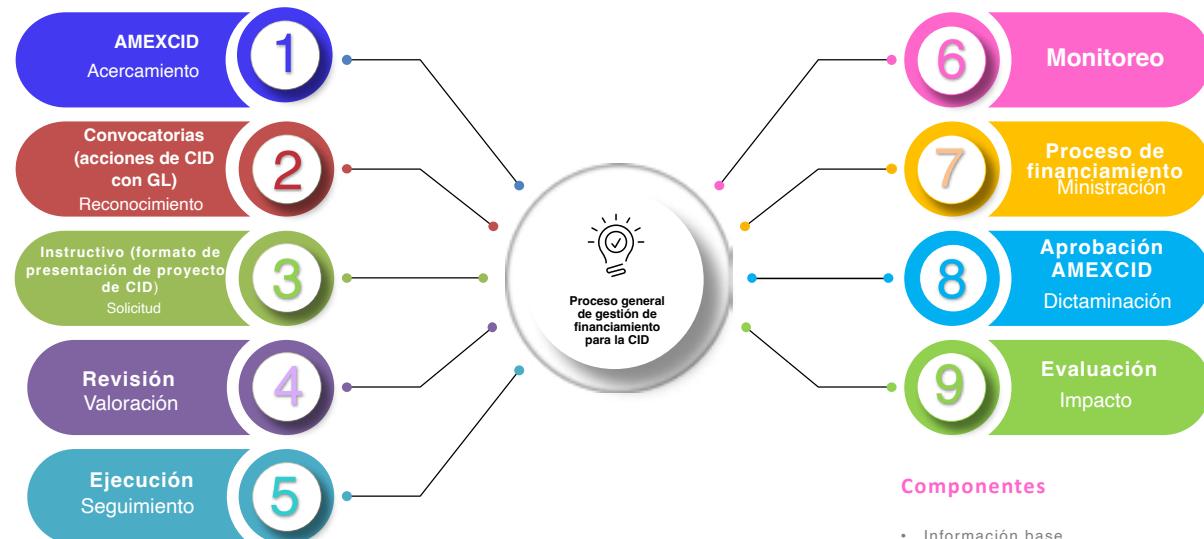
1. Apropiación y alineación. Se toma en cuenta la demanda de los países receptores y en concordancia con sus propias prioridades y planes de desarrollo.

- 
2. Armonización. Se llevan a cabo procesos de coordinación e intercambio de información con otros oferentes para evitar la fragmentación, teniendo en cuenta los beneficios de la diversidad y la innovación que conlleva la participación de nuevos actores en esquemas de provisión de cooperación.
  3. Alineación con la Agenda 2030. Todas las acciones de cooperación internacional para el desarrollo impulsadas por México y sus socios, deberá contribuir al cumplimiento de las metas y ODS enmarcados en la Agenda 2030.
  4. Gestión orientada a resultados. Implica una gestión e implementación con vistas a los resultados deseados y utilizando la información para mejorar la toma de decisiones, procurando establecer marcos de seguimiento.
  5. Mutua responsabilidad. Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo, fomentando la transparencia y un enfoque participativo.
  6. Transparencia y rendición de cuentas. Tener disponible información clara y actualizada.
  7. Derechos Humanos. Las acciones de cooperación emprendidas por el Estado mexicano velarán por el pleno respeto de los derechos humanos. Esto incluye respetar los principios de igualdad y no discriminación entre todas las personas, con atención específica a grupos y personas en situaciones de marginación o vulnerabilidad, incluyendo personas con discapacidad, migrantes y pueblos indígenas, entre otros.
  8. Inclusión y formación de alianzas entre diversos actores. La formulación de la política, así como los proyectos y acciones de cooperación, incorporarán, en la medida de sus competencias y pertinencia, la participación de distintos actores incluyendo gobiernos subnacionales, la sociedad civil organizada, el sector privado y la academia.
  9. Complementariedad. Los proyectos ejecutados y las acciones realizadas deben ser un apoyo a los esfuerzos nacionales en favor del desarrollo de los países y en ningún momento buscarán la creación de dependencia con la colaboración ofrecida.
  10. Sostenibilidad. Los proyectos y acciones instrumentados deben contribuir a establecer procesos de desarrollo eficaces e independientes, orientados a la generación de capacidades propias que contemplen la colaboración externa como un catalizador inicial o coyuntural del desarrollo, e involucrando activamente a los actores de los países beneficiarios de la colaboración.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

11. Cofinanciamiento. Los proyectos y acciones implementados intentarán en lo posible, que las partes involucradas contribuyan de manera activa con recursos financieros, humanos, técnicos o en especie, para su desarrollo evitando esquemas asistenciales.

**Esquema 49. Proceso general de gestión de financiamiento para la CID**



Fuente: COPLADEM, 2022; con base en la AMEXCID, 2022.



# 3 Apartado práctico



**¿Cómo acelerar el  
desarrollo desde lo local?**



## Apartado técnico

Paso a paso para integrar un proyecto desde las metodologías:  
Marco Lógico, Análisis de brechas, metodologías participativas y  
aceleración del desarrollo a efecto de operacionalizar el PDM.

### Este capítulo tiene como objetivo:

Aplicar 4 metodologías para el diseño, implementación y ejecución  
de proyectos y con ello orientar a las y los servidores públicos en  
la aplicación e métodos así como herramientas estratégicas de  
planeación para el desarrollo local.

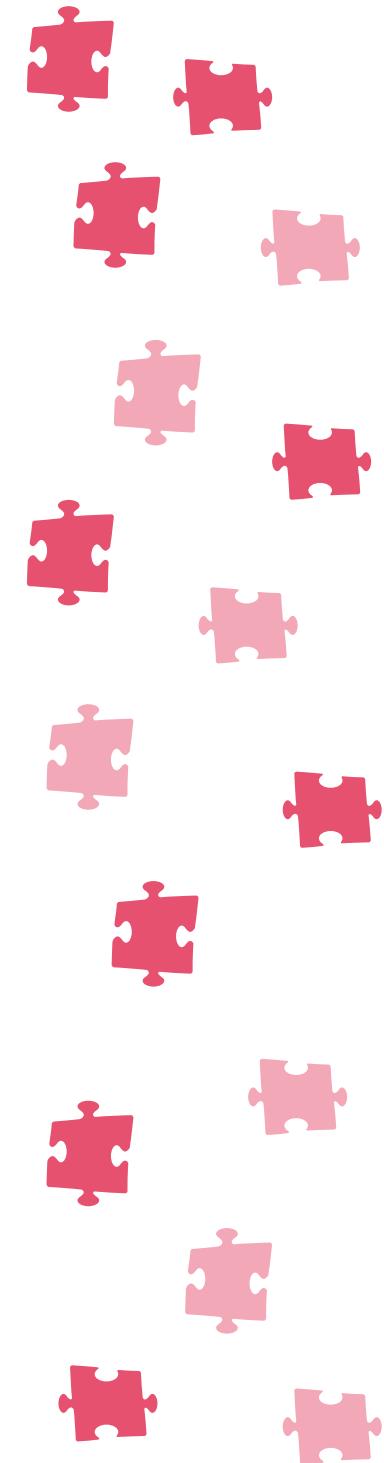
### ¿Cómo explorar este apartado?

Este apartado está dividido en 3 temas, cada uno de ellos cuenta  
con una introducción y el desarrollo de diversos subtemas, todos  
ellos orientados a la teorización o conceptualización del diseño y  
evaluación de proyectos, sus elementos, enfoques y metodologías.

# 7

## Diseño, implementación y evaluación de proyectos locales con perspectiva de Agenda 2030

Se ofrece el paso a paso para que las y los servidores públicos integren un proyecto, con perspectiva de Agenda 2030 y consonancia con lo establecido en sus Planes de Desarrollo Municipal. Esta sección se vincula con el apartado teórico de la guía específicamente, con la sección metodológica.



# 8

## Experiencias que inspiran: México y América Latina sostenibles

Se presentan una serie de infografías sobre experiencias exitosas en México y América Latina.

Los proyectos seleccionados representan la perspectiva de este documento, fueron realizados en alianzas interinstitucionales, intersectoriales, intergubernamentales de la mano de agencias internacionales en consonancia con los ODS y el enfoque de Agenda 2030. Esta sección se vincula con el apartado técnico de la guía, los proyectos presentados demuestran las posibilidades de gestión y éxito de los gobiernos locales .

## **7. EL ABC DE LOS PROYECTOS LOCALES: APlicar lo APrendido y OPERACIONALIZAR LOS PDM**

Acelerar el desarrollo desde lo local requiere de diferentes elementos, entre los que destacan: capacidad del gobierno local para la generación de diagnósticos, diseño e integración de instrumentos de planeación con una perspectiva sostenible y en sinergia con los diferentes sectores del territorio. Lo anterior, a efecto de garantizar la implementación de programas y proyectos acordes a los contextos municipales, integrales en su estructura y herramientas.

En consonancia con lo anterior, los Planes de Desarrollo Municipal representan el concentrado estratégico que permitirá la acción del gobierno durante el periodo correspondiente (y con un sentido ideal en el largo plazo). Si bien estos documentos enuncian objetivos, estrategias y líneas de acción es necesario que los gobiernos locales determinen cuáles serán los proyectos que harán posible el cumplimiento de estos elementos. Lo anterior, teniendo en consideración las condiciones políticas, sociales, económicas culturales y presupuestarias con las que cuenta los municipios.

Como se ha revisado en este documento, la adecuada integración de un proyecto favorece a los procesos de gestión, participación, implementación, seguimiento y evaluación. En ese tenor y una vez terminado el proceso de integración y registro de los PDM, es necesario que las y los servidores públicos responsables de la planeación municipal consideren la revisión de sus proyectos a la luz de los criterios establecidos en esta Guía a efecto de garantizar su contribución a la integralidad y aceleración del desarrollo.

Por otro lado, la aplicación metodológica que se realiza en este apartado permite visibilizar la posibilidad que tienen los gobiernos para aplicar determinados métodos según su contexto, recursos y capacidades. Aunque tradicionalmente los programas presupuestarios, para su ejecución, seguimiento y evaluación se apoyan de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), herramienta que se desprende de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML), existen (como se revisó en este documento)

diferentes alternativas que permiten la integración de proyectos, en su caso la identificación de recursos necesarios para su ejecución. Por ello, a continuación, se realizan 3 ejercicios relativos a la integración de proyectos mediante la aplicación de: MML, análisis de brechas, metodologías participativas.

Si bien el entramado metodológico para el diseño e implementación de proyectos es basto, la selección arriba enunciada responde a la perspectiva apropiada por el Estado de México y sus municipios en materia de planeación. Es decir, las 3 metodologías en comento cuentan con elementos que permiten pensar en el desarrollo como un proceso estratégico de largo plazo que puede lograrse desde lo local mediante proyectos. Finalmente, es importante señalar que, con el objetivo de visibilizar la posibilidad de operar los PDM mediante un apartado estratégico integrado en proyectos, la aplicación metodológica retoma algunos Pilares y Ejes transversales para la aplicación metodológica.

### 7.1 Aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML)

#### Fase de diseño o elaboración del proyecto

Las instituciones públicas municipales definen la Estructura Programática a partir de la MML, cuyos programas presupuestarios están estrechamente vinculados con el Diagnóstico, los Objetivos, las Estrategias y las Líneas de Acción del PDM; en función de ello se recomienda utilizar la MIR publicada en el Periódico Oficial Gaceta del Gobierno del Jueves 14 de octubre del 2021, Sección Primera, Tomo CCXII No. 72 (así como sus diversas modificaciones y/o reformas), pues ésta es utilizada trimestral, semestral y anualmente para el monitoreo y evaluación de las metas programadas en el Presupuesto Basado en Resultados (PbR); así como para el monitoreo de indicadores en el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN).

### Definición de las y los involucrados, así como población beneficiaria

Tal y como se señala en el apartado concerniente a las Metodologías para la formulación, implementación y evaluación de proyectos, la MML plantea que, en la definición de las y los involucrados o de partes interesadas, es necesario considerar no solo a la población involucrada/ interesada con el proyecto, sino también a la población involucrada indirectamente con el mismo, así como los afectados, cuyo ejemplo puede observarse a continuación:

Esquema 50. Ejemplo de identificación de la problemática en el PDM<sup>16</sup>

#### Tema: Alimentación y nutrición para las familias

La población del municipio "X" no tiene una alimentación nutritiva. Esta situación se observa principalmente en el grupo de edad de 0-5 años y en las mujeres de entre 15-25 años. La desnutrición que presenta esta población tiene efectos importantes en su salud física y desarrollo cognitivo.

De acuerdo con los estudios en la materia (Pérez, 2021; INEGI, 2020), este problema obedece a las condiciones económicas familiares, es decir a la desigualdad y pobreza.

Es importante señalar que en el año 2021 se prestó atención nutricional a 30 infantes en estas condiciones y a 10 mujeres madres del grupo de edad antes mencionado. De acuerdo con los registros del centro de salud, en ese mismo año, se presentó una saturación en la atención médica por malnutrición y enfermedades gastrointestinales.

Actualmente no se cuenta con el personal especializado en materia de nutrición en los centros de salud. Tampoco existe un registro de los beneficiarios de los programas sociales en materia de nutrición y autosuficiencia alimentaria. Lo anterior representa un reto para el gobierno municipal particularmente para el área de desarrollo social y salud.



#### Elaboración de diagnóstico

1 Percepción de situación o problema

2 Diagnóstico de la situación (identificación afectados, indicadores estado actual, línea base)

3 Identificación causas y efectos, externalidades etc.

4 Definición/ análisis de actores y estrategias de solución

16. Por municipio "X", "Y" y "Z" se entienden los territorios hipotéticos en los que se llevaría a cabo el diseño y aplicación de los proyectos derivados de la aplicación metodológica: MML, metodologías participativas y análisis de brechas.

Una vez realizado el diagnóstico, es preciso realizar el análisis de los involucrados de la siguiente manera:

**Tabla 1. Análisis de involucrados relativa a la desnutrición de las y los habitantes del municipio “X”**

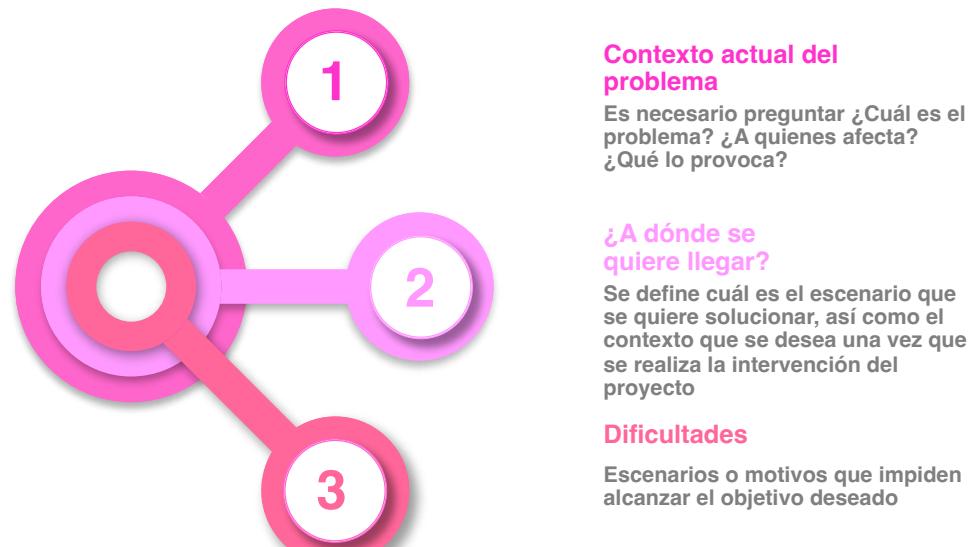
ACTORES	GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS RECIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Beneficiarios directos	Población entre 0 a 5 años (Grupo 1)	Alimentarse sanamente	Los infantes no ejercen la lactancia materna de manera exclusiva Los niños consumen alimentos inapropiados para su desarrollo físico y mental, entre otros.	Promover la lactancia materna dentro de las fuentes laborales de aquellas madres en etapa de lactancia Gestionar programa de desayunos escolares
	Madres 15-25 años (Grupo 2)		Los niños prolongan la ingesta de alimentos por falta de comida y recursos en sus hogares, entre otros.	Gestionar el programa de desayunos escolares
	Servidoras públicas de la administración pública municipal en etapa de lactancia (Grupo 3)	Poder ejercer la lactancia materna en espacios habilitados en su fuente laboral	No existen espacios aptos para ejercer la lactancia materna exclusiva u óptima	Mandato: Ayuntamiento Municipal Destinar espacios para que servidores públicos y población en general ejerza la lactancia materna en diversas oficinas del Gobierno Municipal Promover la afiliación a programas de autosuficiencia alimentaria como huertos familiares.
Beneficiarios indirectos	Población en general (Grupo 4)	Mejorar los hábitos alimenticios	Por sus condiciones económicas las familias no tienen acceso a canastas básicas de alimentos.	
Colaboradores Colaboradores	Servidores públicos de la administración pública estatal (Grupo 5)	Vigilar el cumplimiento de la Ley para la Protección, Apoyo y Promoción a la Lactancia Materna	Las entidades municipales no aplican la Ley para la Protección, Apoyo y Promoción a la Lactancia Materna	Mandato: Secretaría de Salud Vigilar el cumplimiento de la Ley en materia de lactancia materna
	Médicas y médicos especializados de los centros de salud públicos (Grupo 4)	Que existan menos índices de desnutrición en la población	Los bebés, niños, niñas y adolescentes asisten a consulta médica por contraer infecciones u otras enfermedades ocasionadas por un sistema inmunológico débil, entre otros.	Mandato: Secretaría de Salud Promover la lactancia materna en los primeros años de vida Realizar campañas de control de talla y peso en bebés, niños y adolescentes en comunidades del municipio
Afectados	Compañías del sector alimentario (Grupo 6)	Que la población infantil consume alimentos procesados por la industria alimentaria	La población no consume alimentos procesados por la industria alimentaria	Mandato: Empresas de la industria alimentaria Promover el consumo de alimentos procesados como suplementos nutricionales a través de instituciones privadas

Fuente: COPLADEM, 2022.

El ejemplo anterior, permite identificar algunos de los actores que, directa o indirectamente se encuentran implicados en la problemática sobre mala nutrición identificada en el diagnóstico. Si bien la tabla permite determinar los intereses y recursos, así como las vinculaciones entre actores, este análisis es sólo enunciativo más no limitativo; es decir, durante el proceso de diseño del proyecto/aparato estratégico es probable identificar nuevos actores, intereses o relaciones entre estos, toda vez que el contexto no es estático, sino que cambia en el tiempo, como también las subjetividades de las y los involucrados, los recursos y las tensiones en sus relaciones.

Es pertinente señalar que, después de la definición de los actores involucrados, así como beneficiarios, se deben identificar los problemas que requieren de la intervención gubernamental, los motivos y/o causas que lo originan, así como las implicaciones de que este exista en el entorno afectado, por ello durante el planteamiento del problema se deben tomar en consideración los siguientes planteamientos:

**Esquema 51. Consideraciones básicas para la definición del planteamiento del problema**



Fuente: COPLADEM, 2022.

En atención a lo anterior debe desarrollarse el árbol del problema, cuya elaboración requiere de una lluvia de ideas sobre las causas y efectos de la problemática identificada. En esta actividad pueden estar involucrados distintos actores, ya sea la población afectada, asociaciones civiles, academia, personas especializadas en la materia, sector privado, el gobierno etc. También, es importante señalar que el árbol del problema concentra las ideas aportadas por estos grupos en diferentes momentos y mediante distintos instrumentos de recolección de información.

Considerando la información observada en el análisis de involucrados del esquema 51 y la tabla 1, las principales problemáticas detectados son:

### Esquema 52. Problemáticas identificadas en el análisis de actores sobre la desnutrición de las y los habitantes del municipio “X”



Fuente: COPLADEM, 2022.



### Para tener en cuenta

Perfil de involucrados/as y recolección de información

Todo proyecto requiere de un análisis del perfil de sus beneficiarios/as/involucrados/as; lo que significa que las y los diseñadores de proyectos se enfrentarán invariablemente con la vida subjetiva de las personas. Por tanto, no será lo mismo trabajar con adultos, mujeres, hombres, jóvenes o niños (Baca, N. & Herrera, F., 2016).

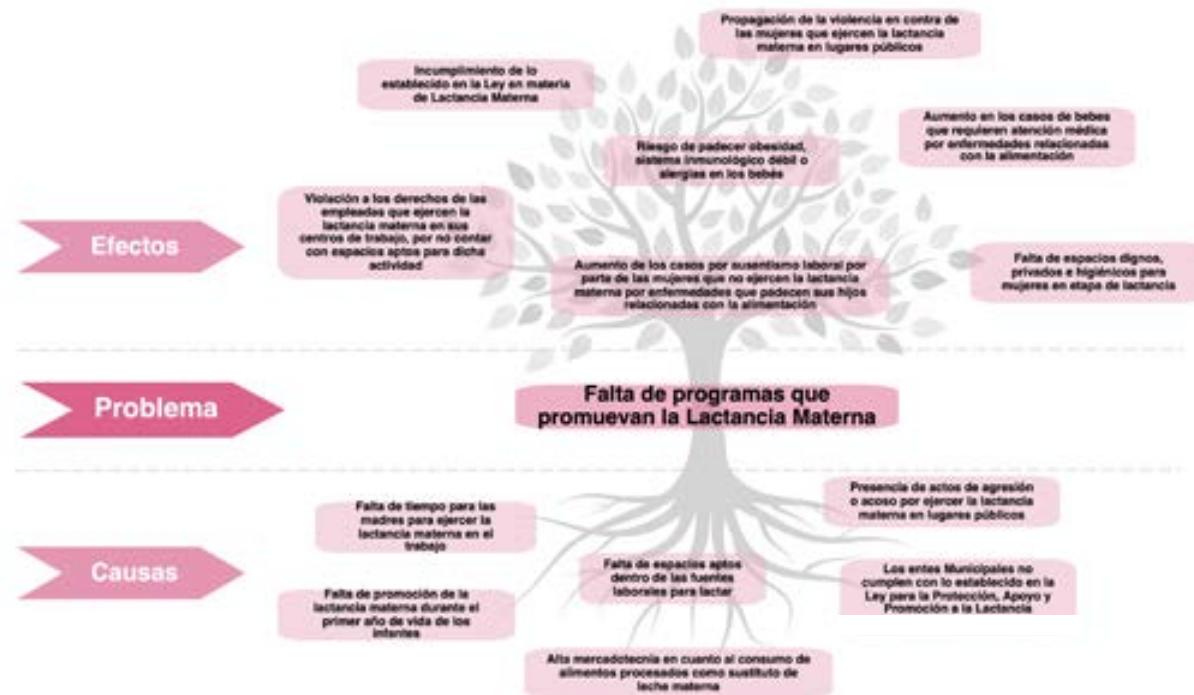
Entre los instrumentos para recolectar información y percepción de las personas sobre los problemas sociales, se encuentran: encuestas, entrevistas a profundidad, foros de consulta, grupos focales, etc.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Las problemáticas identificadas mantienen vínculos directos e indirectos con algunos temas que se encuentran en las agendas federal y estatal. Por ejemplo, con el tema de lactancia materna, mismo que ha sido fortalecido por diferentes instancias del ámbito gubernamental gracias al trabajo sociopolítico de los sectores sociales, particularmente, por grupos de mujeres, así como por el sector académico y hay que decirlo, por las agendas internacionales, tal es el caso de la Agenda 2030 (y en su momento por los ODM).

En atención a lo anterior el árbol del problema sobre la desnutrición de las y los habitantes del municipio “X”, podría ilustrarse de la siguiente manera:

**Esquema 53. Árbol de problemas sobre la desnutrición de las y los habitantes del municipio “X”**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Resulta relevante señalar que el árbol de problema permite visibilizar el conflicto que las y los diseñadores del proyecto consideran central, según sus análisis y en consonancia con los aportes de los sectores involucrados, por ende, habrá tantas perspectivas de un problema como involucrados en el proceso. Por ello, es de suma importancia asegurar procesos integrales, democráticos y estratégicos de la definición del problema. Sólo de este modo se podrá asegurar la visibilización de las inquietudes, afectaciones y necesidades de las personas y se podrá trabajar en la adecuada gestión de recursos para la resolución de la problemática identificada.

### Formulación de los objetivos, estrategias y líneas de acción

Derivado del diagnóstico y en consonancia con el análisis de involucrados, es necesario definir la instrumentación estratégica para atender cada una de las problemáticas identificadas, en su caso para fortalecer los elementos positivos, es decir, los recursos y potencialidades con los que cuenta el municipio y las personas (MVS) para atender, aminorar en su caso erradicar las problemáticas identificadas; en este caso, los relativos a la malnutrición de la población del municipio "X". Los recursos en comento no se limitan a los vínculos directos con el problema, sino también a los territoriales, culturales, de género, por mencionar algunos.

En ese sentido, es pertinente que se tenga en consideración que:

Los objetivos describen los motivos fundamentales de la acción del gobierno sin especificar los mecanismos particulares para alcanzarlos. Por cada objetivo se deben integrar al menos dos estrategias. Las estrategias refieren a un conjunto de acciones para lograr un determinado objetivo.



### Para tener en cuenta

Sobre el nombre del proyecto

Definir el aparato estratégico también es útil para establecer el nombre del proyecto, mismo que deberá:

Ser relevante e indicativo de lo que se desea poner en marcha (*¿Qué acción se hará?, ¿sobre quién o qué se actuará?, ¿dónde?*).

"Nutrición y bienestar materno en el municipio X"

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

Finalmente, para hacer operables las estrategias, deben integrarse al menos dos líneas de acción. Las líneas de acción son la expresión más concreta de cómo el Gobierno Municipal se propone realizar cada una de sus alternativas de solución.

Es importante mencionar que los elementos anteriores deben mantener coherencia e interrelacionarse, es decir, mostrar clara derivación uno de otro. A continuación, se describen las características y componentes de cada uno de estos elementos que permitirán la integración del apartado estratégico de un proyecto.

**Tabla 2. Objetivos, estrategias y líneas de acción para el diseño de proyectos**

Objetivos, estrategias y líneas de acción para el diseño de proyectos				
ELEMENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	
Definición	¿Qué se quiere hacer?	¿Cómo se va a hacer?	¿Cómo se operacionaliza?	
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son generales, pueden ser atendidos por una o más áreas de la administración pública municipal.</li> <li>Enfatizar la idea principal o área de logro.</li> <li>Deben ser alcanzables en un tiempo establecido.</li> <li>Dan pauta al establecimiento de indicadores para que sean medibles.</li> <li>Tienen implícita una acción que sea la base para generar las Estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indican el “cómo” lograr un Objetivo a realizar.</li> <li>Son congruentes con el Objetivo.</li> <li>Deben ser una o varias para soportar al Objetivo.</li> <li>Deben ser alcanzables en un tiempo establecido</li> <li>Generan una o más Líneas de Acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son actividades que permiten realidad la razón de ser del Municipio, dependencia o programa y se desdoblan a partir de las Estrategias.</li> <li>Están asociadas a una Estrategia. A cada estrategia le debe corresponder una o más Líneas de Acción.</li> <li>Ser alcanzables en un tiempo establecido.</li> <li>Garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.</li> <li>Estar orientadas a un programa presupuestario que se ejecutara en el Programa Anual de alguna Dependencia General.</li> </ul>	
Sintaxis	Verbo infinitivo + elemento a medir (indicador) + área de atención	Verbo infinitivo + qué + para quién/para qué	Verbo infinitivo + qué + dónde/a quién	
Ejemplo	<p>Verbo infinitivo                                Elemento a medir (indicador)</p> <p>1. Promover una vida sana, la nutrición y el bienestar para la población femenina de 15-25 años.</p> <p>Área de atención</p>	<p>Verbo infinitivo                                Qué</p> <p>1.1 Fomentar hábitos de vida saludable mediante talleres y pláticas sobre el plato del buen comer y la importancia de la lactancia materna, orientados a mujeres entre 15 y 25 años.</p> <p>Para quién</p>	<p>Verbo infinitivo</p> <p>1.1.1 Distribuir entre las mujeres de 15 a 25 años, materiales de apoyo para la adecuada alimentación y lactancia, especialmente en las zonas rurales y marginadas del municipio.</p> <p>Dónde</p>	

Fuente: COPLADEM, 2022.

Una vez identificado el objetivo general que se requiere alcanzar es necesario identificar los objetivos específicos que permitirán contribuir al cumplimiento del primero, lo mismo sucede con las estrategias y líneas de acción. Sin embargo, esto no siempre sucede así, hay tomadoras y tomadores de decisiones que plantean solamente líneas generales de trabajo, ello porque como se ha insistido pueden existir tantas estrategias de desarrollo (en este caso, tantos diseños de proyectos) como condiciones territoriales, recursos económicos, habilidades y capacidades humanas.

A efecto de continuar con la formalidad de la aplicación de la MML a continuación se presenta 1 ejemplo de objetivo particular, mismo que mantiene las características enunciadas en la tabla 2.

**Esquema 54. Objetivo, estrategia y línea de acción específicos**



Fuente: COPLADEM, 2022.

### Para tener en cuenta

Sobre los diagnósticos y los proyectos locales

Los Planes de Desarrollo Municipal concentran los diagnósticos en materia social, económica, territorial y de seguridad con una mirada transversal (género, innovación y capacidades gubernamentales).

Estos elementos no solamente permiten la integración del aparato estratégico por Pilares y Ejes transversales, sino que también, coadyuvan a la integración de proyectos (aceleradores) que operacionalizan los PDM.

Para realizar este apartado normalmente se utiliza el Diagrama de Gantt, para conocer su proceso se recomienda consultar:

### Planificación y programación de operaciones.

En este documento Terrazas, R. (2011) identifica el diagrama como herramienta visual que permite identificar la distribución de las actividades del proyecto.



Hasta este punto se puede inferir que, las propuestas de objetivos, estrategias y líneas de acción serán tantas como se juzguen pertinentes, sin olvidar que deben ser integrales, medibles y viables.

### Definición del proceso de ejecución

La etapa de ejecución del proyecto requiere (como se revisó en la sección metodológica de la Guía) identificar si el ente de gobierno financiará y ejecutará el proyecto (ejecución directa) o si el proyecto lo ejecutara otra instancia (ejecución indirecta); sin embargo, puede darse el caso de que ambas modalidades sean utilizadas para la implementación de proyectos (ejecución mixta).

En el supuesto de que el Ayuntamiento del municipio, financiera y ejecutara el proyecto: “Nutrición y bienestar materno en el municipio x”, la modalidad de ejecución sería directa. Sin embargo, en ocasiones los proyectos, aunque implementados en los municipios, pueden derivar de iniciativas subnacionales por lo que la ejecución sería indirecta. Cuando el marco legal, las agendas internacionales, nacionales y estatales lo determinan pudiera tratarse de un proyecto con ejecución mixta.

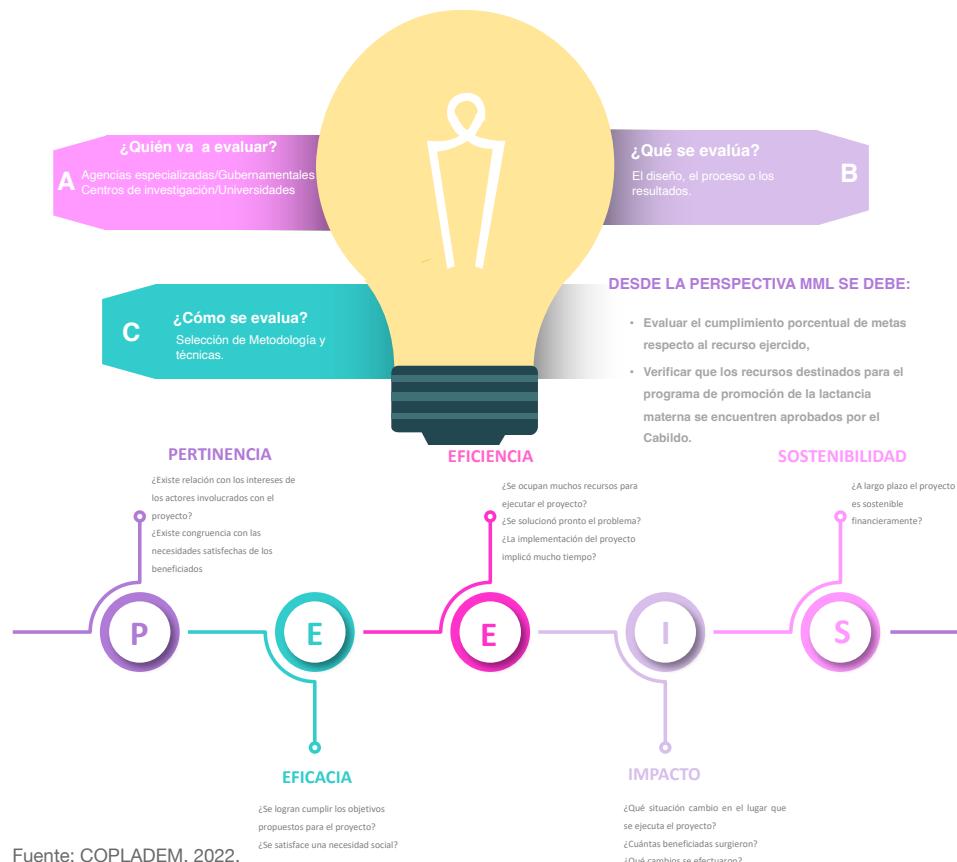
Sin importar el tipo de ejecución que se realice, es pertinente definir el calendario de actividades del proyecto a efecto de garantizar la implementación y seguimiento de las estrategias y líneas de acción que lo integran. No se omite señalar que el cronograma debe responder al contexto, condiciones y dinámica social, económica, cultural, económica y política del territorio en el que habrá de implementarse. La calendarización también debe garantizar etapas de evaluación y en su caso, reconducción.

### Elección y diseño de la estrategia de evaluación

Como se detalló en el apartado relativo al ciclo de proyectos, existen diferentes tipos de evaluación que permiten medir los resultados alcanzados, en su caso, verificar cómo se está llevando a cabo el proceso de diseño e implementación. Lo anterior en función de los recursos e intereses de las y los tomadores de decisiones. En atención a ello, la evaluación requiere algunas consideraciones previas como se muestra en el siguiente esquema.



**Esquema 55. Criterios para la evaluación del proyecto**



### Fase de ejecución y seguimiento

Uno de los desafíos a los que se enfrentan los gobiernos locales durante el proceso de operacionalización del PDM tiene que ver con la priorización de la intervención. Es decir, la elaboración de los diagnósticos permitió la identificación general de la problemáticas que enfrentan los territorios municipales; sin embargo, no todos los problemas afectan de la misma manera a los diferentes grupos de edad o comunidades. Por ello, las y los involucrados en los procesos de planeación deben ser cuidadosos al definir: las actividades a realizar, los beneficiarios, los responsables de implementar el proyecto, del monitoreo, así como de la evaluación, los costos de operación y los medios de financiamiento. Para orientar estas decisiones se presentan los pasos y recomendaciones que deben seguir las y los diseñadores de proyectos para asegurar que la implementación sea integral.

### Participación de las y los involucrados (actores y personas beneficiarias)

Durante la fase de ejecución es necesario tener definido quiénes serán el universo de atención, los cuales se plasmarán de la siguiente manera:

**Esquema 56. Universo de atención a considerar en la participación de involucrados**



Es importante señalar que para el caso del Estado de México, la normatividad en materia de planeación establece que las y los responsables del seguimiento o en su caso, evaluación del PDM podrán ser las Contralorías Municipales, las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPES), la Secretaría Técnica, entre otras. Para continuar con la aplicación de la MML en el proyecto denominado “Nutrición y bienestar materno en el municipio x”, se tiene como responsables a los/las identificados a los siguientes.

**Esquema 57. Actores que intervienen en la ejecución, evaluación y monitoreo del proyecto Nutrición y bienestar materno en el municipio x.**

**Responsable del proyecto**  
Instituto Municipal de la Mujer

**Responsable del monitoreo y la evaluación**

Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación



Fuente: COPLADEM, 2022.

Para ampliar los referentes normativos en la materia se recomienda revisar:

**Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.**

El Artículo **20** de la Ley en comento señala las competencias de las UIPPES en materia de seguimiento y evaluación.



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Para ampliar los conocimientos en materia de construcción de indicadores se recomienda revisar:

### Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte.

Se trata de un documento que muestra el proceso de construcción de variables que, si bien este documento está enfocado a obtener resultados académicos, puede ser retomado también como una herramienta metodológica para operacionalizar las variables de un proyecto local, del que no existan antecedentes en la MIR o entre los documentos de apoyo del OSFEM.



En atención a esta parte del proceso es relevante señalar que la Unidad Administrativa, en su caso los terceros (instancias gubernamentales de otros ámbitos, instituciones académicas, despachos especializados) responsables deberán hacer uso de herramientas metodológicas para este proceso. Un ejemplo de ello es el denominado plan de monitoreo (Maldonado, C. & Galindez, C., 2013), que consiste en la integración de una matriz que permite monitorear el impacto de las acciones a realizar durante el proyecto, lo que coadyuva a la eficaz toma de decisiones.

### Operacionalización de las estrategias y líneas de acción

Las estrategias y líneas de acción constituyen la operacionalización del proyecto, su definición requiere no solamente una adecuada sintaxis, sino también, de la identificación de indicadores que permitan su seguimiento y evaluación. Desde la premisa que lo que se mide puede mejorar (máxima del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública) es determinante para las y los evaluadores contar elementos que permitan la medición, verificación de los objetivos planteados. En el caso del Estado de México, la normativa establece una serie de variables e indicadores para la integración de la MIR, estos criterios se encuentran publicados en el Periódico Oficial Gaceta del Gobierno del Jueves 14 de octubre del 2021, Sección Primera, Tomo CCXII No. 72, también se puede encontrar orientación en los documentos del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM) en su Catálogo de indicadores estratégicos y de gestión.

### Divulgación del proyecto y acciones de seguimiento de las actividades específicas

Los medios de difusión son uno de los procesos de ejecución y seguimiento más importantes del proyecto, en virtud de que gracias a esta etapa además de realizarse la promoción del proyecto, se pueden difundir los resultados y las conclusiones del mismo. Además, es posible mantener informada a la población sobre el quehacer gubernamental, lo que abona a la rendición de cuentas y la transparencia. Si bien la divulgación se vislumbra como parte de las últimas etapas del ciclo de proyectos, es pertinente que, tanto las y los diseñadores como las personas involucradas en la implementación, documentación y registro de evidencia tengan en consideración algunas pautas como las que se muestran en el siguiente esquema.

**Esquema 58. Medios de difusión del proyecto**



#### Medios de difusión

Esta debe realizarse en términos de lo que establezca la Ley o Bando Municipal que regula el proyecto en la materia, así como los medios que determine la instancia normativa.

#### Medios de publicación

Deberá ser publicado en la Gaceta Municipal u homologa, así como en el Portal Web Oficial del Ayuntamiento.

#### No olvidar la siguiente leyenda atendiendo al artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México

"Este programa es público y ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido su uso para fines distintos al desarrollo social. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa, deberá ser denunciado y sancionado ante las autoridades conforme a lo que dispone la ley en la materia".

Fuente: COPLADEM, 2022.



## Para tener en cuenta

Sobre proyectos locales y calendarización  
(PbRM)

En el caso de que los proyectos locales estén considerados dentro de la calendarización de los formatos PbRM, la integración del informe de resultados podrá realizarse utilizando como guía los formatos 08c Avance Trimestral de Metas Físicas por Proyecto.

Como se dijo en el párrafo anterior, es necesario tomar en cuenta que la difusión de resultados, en general de información sobre el proyecto abona al cumplimiento de las disposiciones en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública, por lo que la información relativa al proyecto, deberá estar debidamente publicada y actualizada en el artículo 92, Fracciones XLII A (Programas que ofrecen), XLII B (Trámites para acceder a programas que ofrecen), XLIV A (Evaluaciones y encuestas a programas financiados con recursos públicos), LII A (Información de interés público), LII B (Preguntas frecuentes), y demás artículos y fracciones aplicables.

### Integración de informes parciales de resultados

Se recomienda que la presentación de los informes de resultados esté pensada en dos escenarios:

1. Durante cada trimestre o semestre (a consideración de la Unidad ejecutora o de quien evalúa y monitorea), se recomienda realizar la integración de los resultados en función de la calendarización de metas y/o actividades que se programen a lo largo del ejercicio fiscal, en donde se detalle número de beneficiarias, total de acciones que se han realizado, porcentaje de avance y/o cumplimiento, presupuesto ejercido para el cumplimiento de las metas, programa y proyecto presupuestario al que fue asignado dicho proyecto, la (s) meta (s) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se está dando cumplimiento, así como la semaforización en cuanto al desempeño de las metas realizadas.

2. Realizar la integración de los resultados al final del año, el cual permitirá identificar, si en el ejercicio fiscal que le preside, es viable la realización de ajustes al presupuesto aprobado para la ejecución de dicho proyecto, el cual permitirá ampliar o disminuir metas que repercutan en la población para su beneficio.

En caso de que el proyecto (aún) no sea incorporado a la calendarización de metas de dichos formatos, podrán utilizar como herramienta el siguiente ejemplo:

**Tabla 3. Ejemplo de informe parcial de resultados**

Programa presupuestario:	Alimentación y nutrición para la familia
Proyecto presupuestario:	Cultura alimentaria
Pilar/Eje transversal:	Pilar 1
Objetivo del PDM:	Fomentar una vida sana y promover el bienestar en la salud de la población infantil
Estrategia del PDM:	Promover acciones para impulsar la Lactancia Materna en el Gobierno Municipal
Línea de Acción del PDM:	Difundir la importancia de la cultura de la Lactancia Materna a través de medios masivos de información



Tema de desarrollo:	Alimentación y nutrición para las familias
Objetivo del proyecto:	Promover la lactancia materna en el Municipio de Tampico 2022-2024
Objetivo específico que se atiente del proyecto:	Promover a través de portales web oficiales del Ayuntamiento de Tampico 2022-2024, el ejercicio de la Lactancia Materna durante el periodo 2022-2024

No.	Metas y/o actividades programadas	Unidad de medida	Programado	Ejercicio Fiscal 2022							
				I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre	
No.				No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
01	Publicar a través de redes sociales la importancia de la lactancia materna	Publicación	400	70	17.5%	100	25%	20	5%	100	25%
				Semautorización de cumplimiento							
				Presupuesto ejercido	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 30.0	\$ 100.0			

Fuente: COPLADEM, 2022.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

Con referencia a lo anterior, no se debe olvidar que los formatos institucionales para la entrega de informes trimestrales y demás instrumentos similares, deben estar acompañados de la descripción en cuanto al avance de metas o acciones alcanzadas, así como el resultado de los indicadores propuestos en la etapa de operacionalización de las estrategias y líneas de acción, tomando en consideración lo siguiente:

**Esquema 59. Contenido mínimo para integrar al informe parcial de resultados**



Fuente: COPLADEM, 2022.

### **Fase de evaluación**

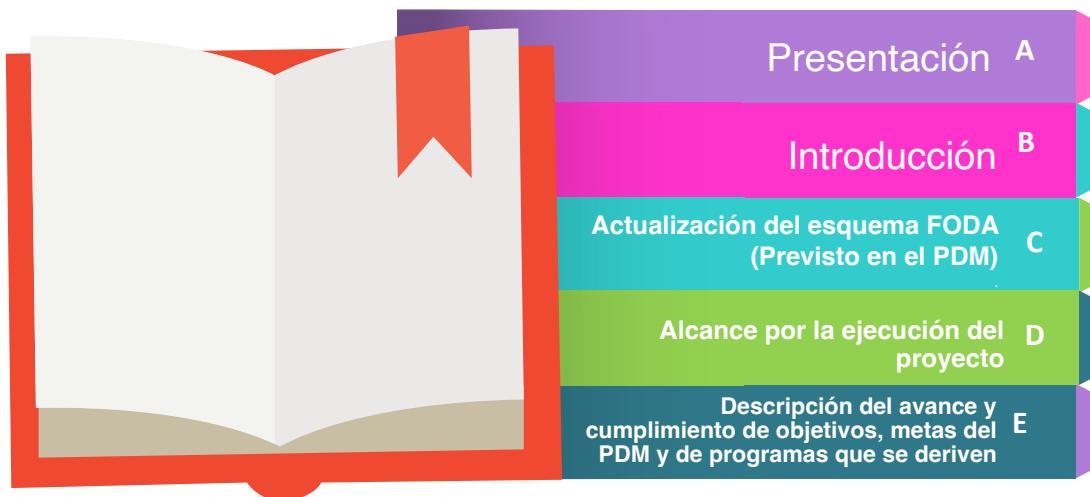
#### **Integración del informe final de resultados**

Una vez concluido el diseño y terminados los trabajos de implementación del proyecto, es importante analizar y compartir los hallazgos sobre el proceso de ejecución del mismo, a fin de fortalecer la operatividad y los procesos de quien opera, así como los resultados esperados para el bienestar de la población beneficiada, en su caso, dotar a las y los ejecutores de herramientas que permitan replicar el

proyecto y sus buenas prácticas en situaciones o contexto similares. Por lo anterior, la integración del informe final habrá de llevarse a cabo, ya sea: al final del ejercicio fiscal como parte del contenido que se entrega los primeros cinco días hábiles del mes de diciembre en cada ejercicio fiscal en el Informe de Gobierno para difundir el desempeño y cumplimiento de las acciones del Plan de Desarrollo o al término del periodo de administración como parte del cumplimiento de acciones y compromisos asumidos por la gestión municipal durante los tres años de gobierno en la implementación del proyecto.

Para estar en concordancia con lo establecido en los artículos 116 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (GEM, 1993), así como en la Gaceta del Gobierno del jueves 14 de octubre del 2021, Sección Primera, Tomo CCXII No. 72 (así como sus diversas modificaciones y/o reformas) (GEM, 2021), adicional a la información señalada en el apartado anterior, se recomienda que los informes finales de resultados contengan la siguiente información:

**Esquema 60. Contenido informe final de resultados**



Fuente: COPLADEM, 2022, con base en GEM, 1993 y GEM, 2021.

Para ampliar los conocimientos en materia de evaluación y las características de SIMED se recomienda visitar:

### Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMEX).

El SIMED es una plataforma que fortalece la orientación tecnológica de la evaluación y que con la asistencia de las dependencias, los municipios, las instituciones generadoras de información, así como la sociedad, permite mantener la ruta del PDEM 2017-2023.



En la integración del informe final de resultados también se sugiere que los materiales de comunicación de los resultados se presenten a través de reportes técnicos o informes técnicos especializados, reportes ciudadanos institucionales, videoclips y material para redes sociales y comunicaciones web, cuyo uso del lenguaje y audiencia deberá valorarse en función de la población a la que está dirigida (GEM, 2020, p. 174).

### Aplicación del sistema/metodología de evaluación (COPLADEM)

Como se explicó en el apartado teórico- metodológico y en el apartado técnico, la adecuada integración de un proyecto requiere de la coherencia metodológica, normativa, técnica, instrumental y presupuestaria, que garantice su ejecución, en un caso ideal la sostenibilidad de sus resultados.

En consonancia con ello y prestando atención a la generación e importancia de las alianzas de los gobiernos municipales en materia de planeación, es pertinente señalar que, en el caso de la entidad mexiquense, se cuentan con distintos instrumentos de acompañamiento, fortalecimiento institucional y profesionalización de las y los servidores públicos en la materia. En ese tenor, el COPLADEM, como organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de México, coadyuva con la evaluación y seguimiento de los Planes y Programas de Desarrollo Municipales, mediante el Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo (SIMED-EDOMEX), en donde se lleva a cabo la captura en cuanto al cumplimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción contenidas en los instrumentos de planeación local, permitiendo observar el porcentaje de avance en cuanto al progreso y la evolución de las metas realizadas por el gobierno local.

Adicional a la Metodología del Marco Lógico utilizada comúnmente por la administración pública, así como de la metodología propuesta en la Gaceta del Gobierno del jueves 14 de octubre del 2021, Sección Primera, Tomo CCXII No. 72 (GEM,2021), también se puede hacer uso de instrumentos tecnológicos y técnicos como lo es la plataforma del SIMED-EDOMEX, que además de ser amigable para el usuario para la carga de información, permite visualizar de manera gráfica el porcentaje de avance en cuanto al cumplimiento de los ODS.

### 7.2. Aplicación de metodologías participativas

La gestión participativa aplica métodos que permiten el involucramiento directo de las y los beneficiarios en la toma de decisiones. Lo anterior, mediante la generación de espacios de diálogos en los que, juntos, gobierno y sociedad pueden definir los objetivos, estrategias y líneas de acción para garantizar el desarrollo de las personas y sus comunidades. Una de las principales aportaciones de la aplicación de métodos participativos en el diseño, implementación y seguimiento de los proyectos tiene que ver con las aportaciones de las y los sujetos beneficiarios.

Como se señaló en el apartado teórico, este tipo de metodologías abonan a la planeación estratégica de abajo hacia arriba lo que fortalece el enfoque sostenible adoptado por el Sistema Estatal de Planeación Democrática y favorece a la vida democrática, la gobernanza, la generación de valor público así como a la transparencia y rendición de cuentas.

#### Definición de las y los involucrados, así como población beneficiaria

La participación ciudadana es aquel proceso donde la población se involucra de manera directa en asuntos de orden público para incidir en los procesos de diseño y elaboración de un programa, proyecto o política pública. Si bien otras metodologías (como las revisadas en este documento) consideran como elemento importante la participación ciudadana; son los métodos participativos los que otorgan un

### Para tener en cuenta

Sobre estrategias de participación ciudadana en el municipio

Uno de los medios de identificación de las necesidades que tiene la ciudadanía, en donde se ponen en práctica los mecanismos de democracia, es a través de los foros de consulta ciudadana para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, porque permiten identificar las necesidades de la ciudadanía. No obstante, la participación ciudadana puede efectuarse no solo por iniciativa de la administración pública, sino que también (y en un sentido ideal) por el interés ciudadano.

papel preponderante a la ciudadanía, toda vez que la observan no solamente como objeto del proyecto sino, como sujeto de acción. Es decir, como un agente de cambio, capaz de precisar sus necesidades y definir las problemáticas que le afecta a él y a sus círculos sociales así como al territorio en el que habita.

En ese tenor, tal como se expuso en el apartado relativo a metodologías para el diseño de proyectos, existen diferentes herramientas y estrategias que hacen posible el encuentro entre el gobierno y la sociedad, como los foros de consulta, paneles de expertos, mesas de diálogo, grupos focales etc. Sin embargo, aducir que un proyecto ha sido diseñado mediante métodos participativos solamente por la aplicación de estas estrategias resulta erróneo, un proyecto elaborado desde una perspectiva participativa implica la visibilización y presencia de la población en las diferentes etapas del ciclo de proyectos. En atención a ello, en esta sección se realiza un ejercicio de aplicación de este tipo de métodos, a efecto de mostrar sus beneficios y posibilidades de aplicación según las condiciones y recursos de los territorios municipales.

A continuación se plantea un ejemplo del ciclo de proyectos desde metodologías participativas, para el tema de salud del municipio “Y”, específicamente del subtema: personas con discapacidad.

### Esquema 61. Ejemplo de identificación de la problemática en el PDM



Fuente: COPLADEM, 2022.

Aunque es común llevar a cabo ejercicios de participación e identificación de actores durante el proceso de elaboración del PDM, no es el único momento en el que esto puede ser posible. En el caso del problema que ocupa al ejemplo presentado, se considera relevante: la participación/preocupación o iniciativas de los sectores o grupos involucrados, en la atención cotidiana de las personas que presentan algún tipo de discapacidad. Por lo que en el análisis de resultados es importante retomar la información de los diversos mecanismos de atención ciudadana, una muestra de ello es la siguiente tabla.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

**Tabla 4. Análisis de involucrados relativa a la discapacidad presente en los grupos poblacionales del municipio “Y”**

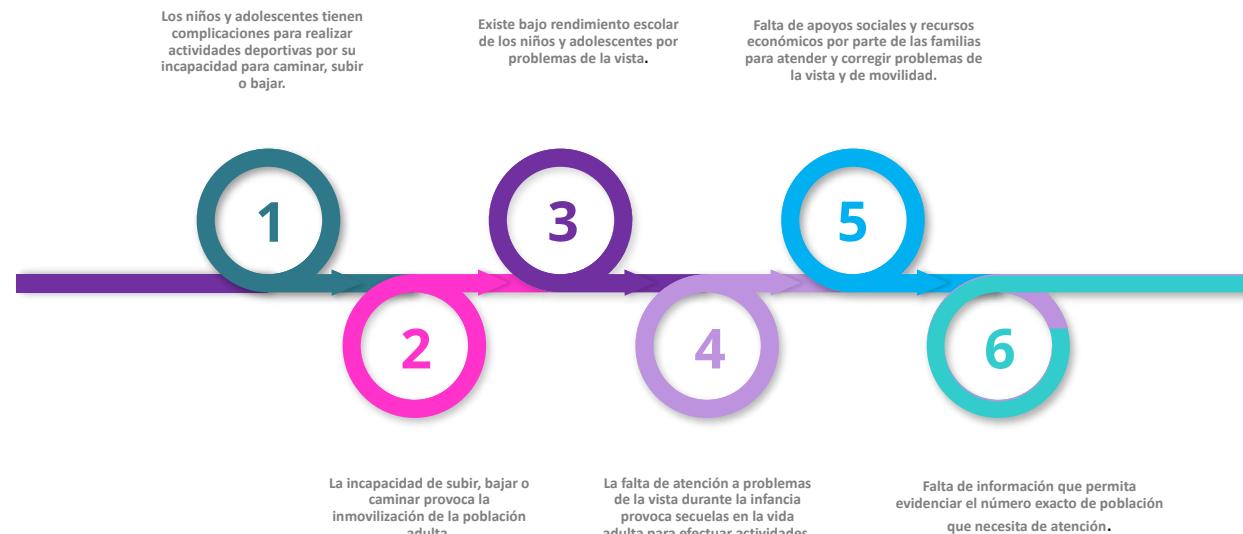
ACTORES	GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS RECIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Beneficiarios directos	Bebés, niños y adolescentes que requieren apoyos asistenciales para caminar, subir o bajar	Evitar y prevenir la disminución de la movilidad total o parcial de uno o más miembros del cuerpo para realizar actividades motoras	Algunos bebés, niños y adolescentes tienen complicaciones para realizar actividades deportivas en las instituciones educativas	Promover ejercicios dentro de las instituciones educativas que permitan fortalecer los movimientos corporales y evitar problemas de movilidad
	Adultos que requieren apoyos asistenciales para caminar, subir o bajar		Gran parte de la población adulta presentan complicaciones para realizar actividades motoras básicas provocando que durante tengan lapsos de inmovilización de alguna parte o la totalidad de su cuerpo	Promover la revisión preventiva de la salud de los adultos y personas de la tercera edad
	Bebés, niños y adolescentes que requieren apoyos asistenciales para ver		Existen bebés, niños y adolescentes que no extienden la incapacidad para ver correctamente, por lo que a lo largo del tiempo se genera bajo rendimiento escolar	Realizar campañas de rehabilitación motriz
	Adultos y personas de la tercera edad que requieren apoyos asistenciales para ver	Prevenir complicaciones y corregir la disminución total o parcial de la vista	Existen adultos que durante su etapa de la infancia no se atendieron oportunamente los problemas de la vista que tenían, por lo que la población de este grupo tiene complicaciones para efectuar sus actividades familiares y laborales	Promover campañas de revisión ocular en niños y adolescentes dentro de las fuentes laborales, así como en los centros de salud
Beneficiarios indirectos	Instituciones educativas	Prevenir y disminuir la deserción escolar, así como promover la inclusión de personas con discapacidad visual en la educación regular	Existe bajo rendimiento escolar por parte de los estudiantes, a consecuencia de que no puede ver con claridad la información que se expresa y visualiza en clase, así como realizar actividades deportivas	Gestionar campañas de revisión ocular para niños y adolescentes, así como contar con capacitación especializada para efectuar actividades deportivas aptas para la rehabilitación motriz de quienes tienen alguna discapacidad en la materia
Colaboradores	Instituciones de salud	Disminuir los casos de discapacidad en bebés, niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad	La falta de apoyos sociales y de ingresos económicos dentro del hogar, la población no puede obtener fácilmente insumos asistenciales para corregir sus problemas de la vista, así como para realizar correctamente actividades motrices	Realizar campañas de revisión ocular, así como de terapia motriz para disminuir los casos de discapacidad
Afectados	Administración pública	Atender los casos por discapacidad en bebés, niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad	La administración pública no cuenta con datos exactos de la población que presenta alguna discapacidad, con el propósito de gestionar insumos asistenciales a fin de que efectúen sus actividades con normalidad	Gestionar ante organismos públicos e iniciativa privada, insumos asistenciales para la vista y para la movilidad de la población

Fuente: COPLADEM, 2022.

El análisis anterior permite identificar, sí a los grupos de atención/beneficiarios, pero también (y muy importante para la integración de diagnósticos participativos) a las personas/grupos de edad o sectores que se encuentran vinculados directa o indirectamente con la cotidianidad, acciones, conflictos, limitaciones que enfrenta el grupo o grupos de edad afectados.

Una vez que se han identificado los actores involucrados (se debe recordar que los actores identificados en el ejercicio son sólo ilustrativos, estos pueden ser tantos como el contexto y aplicación de herramientas de consulta sea posible identificar) es necesario realizar un análisis de los principales problemas que se detectan en materia de discapacidad. Así, derivado de los encuentros de consulta, en este caso 2 grupos focales, 1 panel de expertos y 2 foros de consulta se tiene que las y los involucrados identifican como problemas:

**Esquema 62. Problemáticas identificadas en el análisis de actores sobre los problemas de discapacidad de las y los habitantes del municipio “Y”**



Fuente: COPLADEM, 2022.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

De acuerdo con los resultados anteriores (esquema 62) una de las principales limitantes o problemáticas que enfrenta el municipio “Y” para atender a la población que tiene algún tipo de discapacidad, está vinculado con la falta de iniciativas, proyectos o programas que permitan el acompañamiento, prestación de servicios u orientación a esta población, por lo que resulta apropiado (como en todo diseño de proyectos, explorar las causas y efectos de este problema identificado como central). Los resultados de este ejemplo pueden observarse a continuación:

**Esquema 63. Árbol de problemas de discapacidad de las y los habitantes del municipio “Y”**



Fuente: COPLADEM, 2022.

Luego de identificadas las causas y efectos del problema central, se procederá a nombrar al proyecto, en este caso, es pertinente que, como el resto de las acciones llevadas a cabo durante el ciclo de proyectos, las personas participen de esta actividad. En atención a los supuestos hasta ahora descritos, el proyecto se denomina: “Inclusión social y desarrollo en Y”.

### Formulación de los objetivos

Durante el proceso de formulación de objetivos, es importante considerar la información recabada en cada uno de los encuentros/diálogos entre el gobierno y la sociedad, en el caso del ejemplo aquí desarrollado de los 2 grupos focales, 1 panel de expertos y 2 foros de consulta. Por lo que, con base en lo anterior, los objetivos relacionados con el proyecto “Inclusión social y desarrollo en Y” elaborado a partir de metodologías participativas, serán los siguientes<sup>17</sup>:

Como objetivo general: Garantizar la inclusión y el desarrollo humano de las y los habitantes del municipio “Y” que presentan algún tipo de discapacidad.

Para realizar conocer más sobre la aplicación de estas metodologías y un ejemplo adicional al aquí citado, se sugiere revisar :

### Planificación de proyectos desde un enfoque participativo: desarrollo

Se trata de material audiovisual elaborado por la Universidad de la Laguna (España) en el que se explica la importancia de la planificación participativa.



17. Si bien la definición de los objetivos involucra más directamente a la población o grupos interesados (en comparación con la MML o análisis de brechas, donde el aparato estratégico es producto, generalmente de las y los tomadores de decisiones), es de suma importancia que se considere para la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción las pautas referidas en la tabla 2.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 64. Objetivo, estrategia y línea de acción específicos



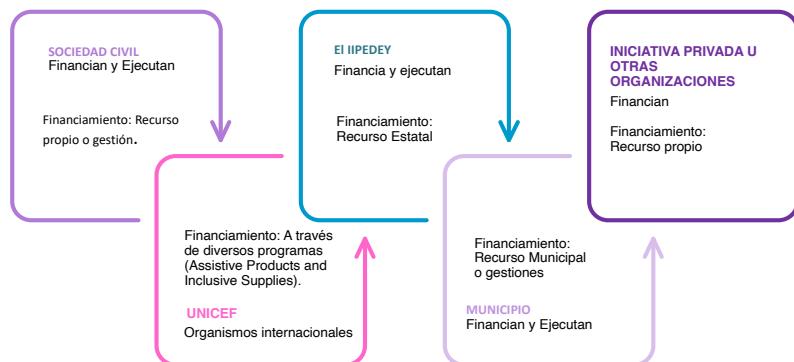
Fuente: COPLADEM, 2022.

Hasta este punto se puede inferir que, las propuestas de objetivos, estrategias y líneas de acción serán tantas como se juzguen pertinentes, sin olvidar que deben ser integrales, medibles y viables (como ocurre en la aplicación del MML).

### Definición del proceso de ejecución

Tal y como se ha señalado en apartados anteriores, el proceso de ejecución es una etapa relevante durante la implementación de un proyecto; no obstante, en aquellos donde se retoman los métodos participativos pueden existir 4 actores principales que intervienen en la ejecución y financiación, por lo que este proyecto será de ejecución mixta, resumiendo la intervención de cada uno de los actores (para este ejemplo), de la siguiente manera:

**Esquema 65. Actores que intervienen en el financiamiento y ejecución del proyecto “Inclusión social y desarrollo en “Y”**



Fuente: COPLADEM, 2022.

### Elección y diseño de la estrategia de evaluación

Como se detalló en el apartado relativo al ciclo de proyectos, existen diferentes tipos de evaluación que permiten medir los resultados alcanzados, en su caso, verificar cómo se está llevando a cabo el proceso de diseño e implementación. Lo anterior en función de los recursos e intereses de las y los tomadores de decisiones. En atención a ello, la evaluación requiere algunas consideraciones previas, como se muestra en el siguiente esquema. Si bien el esquema es similar al presentado en la sección anterior, se debe tener presente que las particularidades del proceso de evaluación participativo están centradas en las personas, en su capacidad de aportar observaciones y valoraciones sobre los resultados del proyecto.

Para ampliar los conocimientos y habilidades en la aplicación de evaluaciones con enfoque participativo, se sugiere revisar:



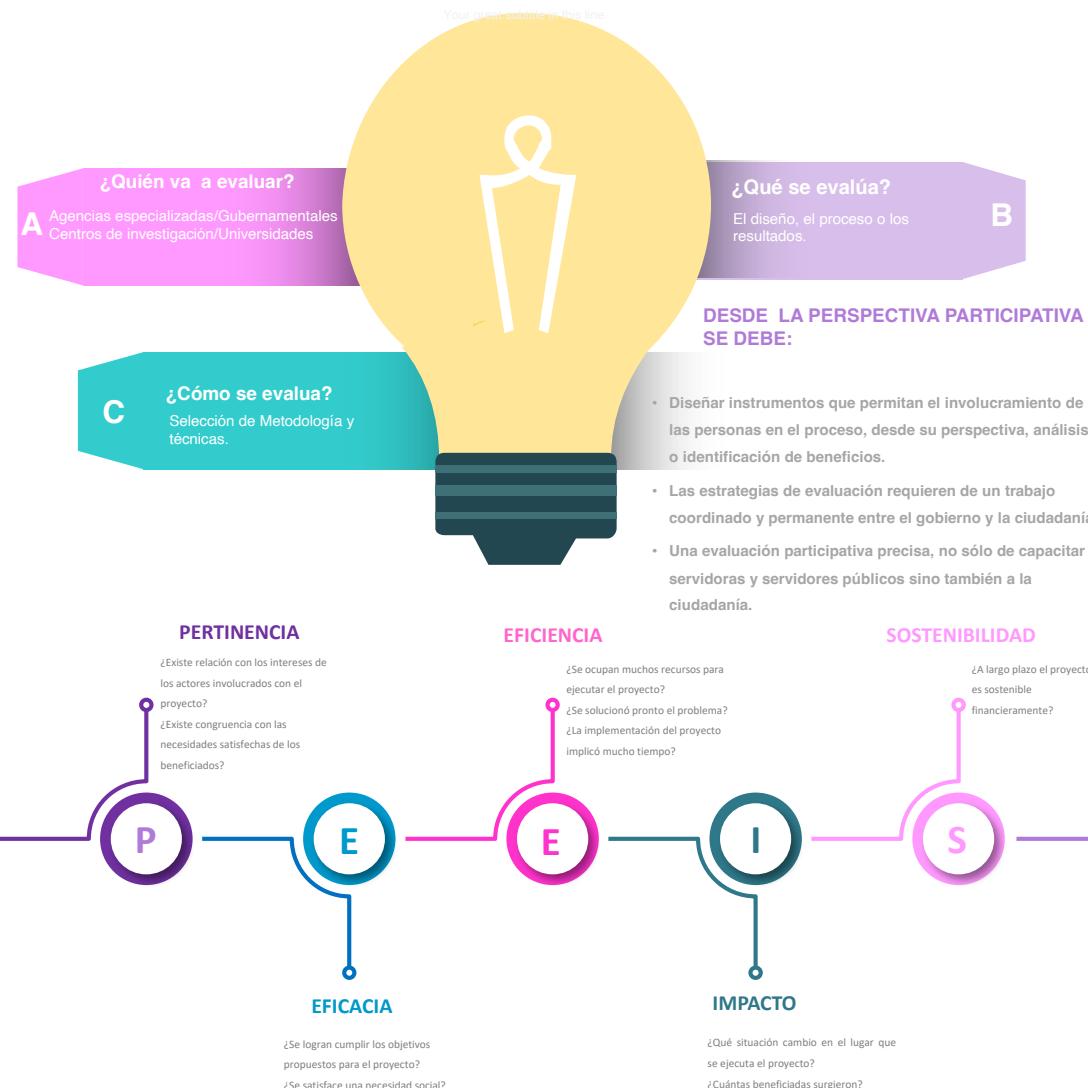
**El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas.**

Este artículo introduce el MEP como un enfoque horizontal de evaluación que busca la incorporación de la población local en las distintas fases de los procesos de desarrollo. Explora algunas de las metodologías participativas más usadas en la evaluación y proporciona documentos relacionados con el MEP.



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 66. Criterios para la evaluación del proyecto





### Fase de ejecución y seguimiento

Es pertinente que los equipos de planeación de cada municipio se den a la tarea de identificar sus recursos potenciales, las necesidades que se desea satisfacer, las comunidades, su contexto y características, así como los grupos de edad que integran la población local, con la intención de motivar no sólo la recepción de los recursos o acciones derivadas de los proyectos, sino también la participación e involucramiento permanente de los diferentes sujetos. Como sucedió en la aplicación anterior, a continuación se hacen algunas precisiones sobre los elementos o consideraciones que habrán de tenerse presentes durante la fase de ejecución y seguimiento.

### Participación de las y los involucrados (actores y personas beneficiarias)

Sobre las y los involucrados, se debe destacar la presencia de diversos actores durante la etapa de ejecución y seguimiento, los métodos participativos –como se ha insistido- identifican a las personas como agentes transformadores que, desde el diálogo, la coordinación y participación, pueden, no solamente, colocar temas de interés en las agendas públicas y gubernamental, sino que además están en posibilidades de transformar su realidad. En consonancia con el ejercicio desarrollado para este tipo de metodologías se establecen como personas involucradas a las siguientes.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Esquema 67. Universo de atención a considerar en la participación de involucrados



### Población universo

Niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad que padeczan de una discapacidad motriz que habiten en "Y"

### Población potencial

Niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad que padeczan de una discapacidad motriz que habiten en "Y" y no cuenten con los recursos económicos para su tratamiento.

### Población objetivo

Niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad que padeczan de una discapacidad motriz que habiten en "Y" y no cuenten con los recursos económicos para su tratamiento, así como acceso a la seguridad social y recreación.

Fuente: COPLADEM, 2022.

Las alianzas son parte fundamental del enfoque sostenible de desarrollo, los principios de la Agenda 2030, por ejemplo, manifiestan que, es mediante la voluntad y trabajo colaborativo que es posible alcanzar el desarrollo de los territorios. En el caso de la aplicación de metodologías participativas para el diseño y evaluación de proyectos es crucial que las personas no solamente sean identificadas, sino también que sus habilidades y MVS se potencien a efecto de impulsar el involucramiento y fortalecer las relaciones de los grupos que participan en el proyecto. En ese tenor, habrá tantas sinergias como capacidades de la sociedad y los gobiernos para organizarse, dialogar, diseñar y tomar decisiones.

Para el caso que ocupa a este ejemplo, se tiene que la identificación de involucrados se realizó a partir de herramientas como: observación participante, cuestionarios de satisfacción en los servicios de salud, experiencias del personal de salud y educativo del municipio. También, mediante seguimiento de noticias y documentos especializados, gracias a lo que fue posible identificar a financiadoras y organismos internacionales y nacionales que trabajan proyectos relativos a salud, inclusión y problemas de discapacidad. Quedando como responsables del proyecto y de evaluación los siguientes.

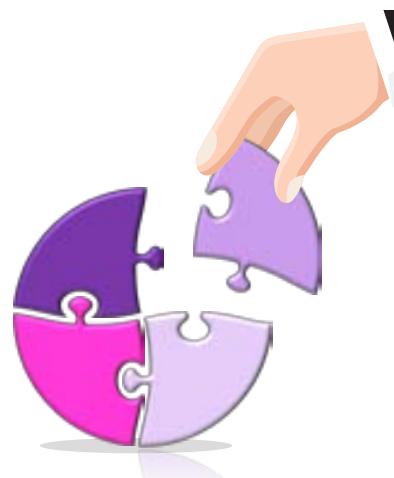
**Esquema 68. Actores que intervienen en la ejecución, evaluación y monitoreo del proyecto “Inclusión social y desarrollo en “Y”**

**Responsable del proyecto**

Comunidades con rezago y marginación, gobierno municipal, dirección de salud, educación y desarrollo indígena, instancias especializadas.

**Responsable del monitoreo y la evaluación**

Grupos sociales beneficiados Personal del sector salud, educativo, deportivo y cultural. Organismos especializados y consultorías.



Fuente: COPLADEM, 2022.

Para conocer y desarrollar habilidades en la implementación de herramientas participativas se sugiere revisar:

**80 Herramientas para el desarrollo participativo.**

En este documento se ofrece un conjunto de herramientas para facilitar procesos participativos, presentadas en formato y lenguaje sencillo, fáciles de utilizar. Con la modalidad de caja de herramientas, brinda un abanico de elementos para trabajar con dinámicas de grupo, diagnósticos, planificación, y monitoreo y evaluación participativos.



## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Operacionalización de las estrategias y líneas de acción

Durante el proceso de ejecución y seguimiento del proyecto, es importante implementar un plan de monitoreo que, como se ha dicho, permite controlar el desarrollo del proyecto a efecto de fortalecer el seguimiento del desempeño de la intervención gubernamental. Una herramienta para definir los indicadores de evaluación es la MIR, por ejemplo:

**Tabla 5. Indicadores de atención a personas con discapacidad**

Programa presupuestario	Atención a Personas con Discapacidad				
Objetivo del programa presupuestario	Integra los proyectos orientados a fortalecer la prevención, rehabilitación e integración social, de las personas con discapacidad, con la participación activa de la población en general, promoviendo el desarrollo de esta población en condiciones de respeto y dignidad.				
Dependencia General:					
Pilar o Eje transversal:	Pilar 1: Social				
Tema de desarrollo:	Desarrollo humano incluyente, sin discriminación y libre de violencia				
Objetivo o resumen narrativo	Indicadores			Medios de verificación	Supuestos
	Nombre	Formula	Frecuencia y tipo		
Fin					
Contribuir a cerrar brechas entre diferentes grupos sociales del municipio mediante la instrumentación de programas que favorezcan el desarrollo integral de las personas con discapacidad	Tasa de variación en el número de personas con discapacidad atendidas	((Personas con discapacidad atendidas en el año actual/ Personas con discapacidad atendidas en el año anterior) *100	Anual Estratégico	Registros administrativos	N/A
Propósito					
Las personas con discapacidad cuentan con programas de asistencia social que favorecen su integración a la sociedad	Porcentaje de población con discapacidad beneficiada a través de programas de asistencia social	(Población con discapacidad beneficiada a través de programas de asistencia social/Total de la Población con discapacidad a nivel Municipal) *100	Anual Estratégico	Registros administrativos	La población local conoce los productos y servicios que apoyan a los grupos vulnerables y acuden a la atención del SMDIF
Componentes					
1. Rehabilitación Otorgada.	Porcentaje de eficacia en el otorgamiento de terapias de Rehabilitación	(Personas beneficiadas con terapias de rehabilitación/ Total de personas proyectadas a beneficiar con terapias de rehabilitación) *100	Semestral Gestión	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad otorgar terapias de rehabilitación a personas con discapacidad
2. Insumos asistenciales Gestionados	Porcentaje de personas beneficiadas por apoyos asistenciales	(Personas beneficiadas por apoyos asistenciales/Total de personas proyectadas a recibir apoyos asistenciales) *100	Semestral Gestión	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad municipal gestionar insumos asistenciales para la población con discapacidad
3. Orientación para la prevención de la discapacidad otorgada.	Porcentaje de personas asistentes a eventos de fomento a la cultura preventiva de la discapacidad.	(Personas asistentes a eventos de fomento a la cultura preventiva de la discapacidad/Total de personas esperadas a eventos de fomento a la cultura preventiva de la discapacidad) *100	Semestral Gestión	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad municipal contar con un programa de prevención de la discapacidad.

Actividades					
1.1. Expedición de consulta diagnóstico	Porcentaje de consultas de carácter diagnóstico otorgadas	(Consultas médicas de carácter diagnóstico otorgadas/Total de Consultas médicas otorgadas) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población objetivo solicita el servicio de consulta diagnóstico
1.2. Otorgamiento de Terapia de Rehabilitación	Porcentaje de otorgamiento de terapias de rehabilitación	(Terapias de rehabilitación otorgadas/Terapia de rehabilitación programadas) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población objetivo asiste en tiempo y forma al servicio de terapias de rehabilitación
2.1. Otorgamiento de apoyos funcionales para atención de la población con discapacidad	Porcentaje de apoyos funcionales otorgados a la población con discapacidad	(Total de apoyos funcionales otorgados a la población con discapacidad/Total de apoyos funcionales gestionados) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	Las autoridades municipales reciben respuestas favorables a las gestiones realizadas
2.2. Gestión de empleo a personas con discapacidad	Porcentaje de personas con discapacidad a las que se les gestionó un empleo	(Personas con discapacidad a las que se les gestionó un empleo/Total de personas con discapacidad que solicitan empleo) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad municipal empleos para personas con discapacidad
2.3. Gestión de espacios de educación especial o regular a personas con discapacidad	Porcentaje de personas con discapacidad incorporadas a educación especial o regular	(Personas con discapacidad incorporadas a educación especial o regular/Personas con discapacidad que solicitan su incorporación a educación especial o regular) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad la incorporación de personas con discapacidad a la educación especial o regular
3.1. Impartición de pláticas preventivas de la discapacidad	Porcentaje de pláticas preventivas de la discapacidad impartidas	(Pláticas preventivas de la discapacidad impartidas/ Pláticas preventivas de la discapacidad programadas) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población asiste a las pláticas de prevención de la discapacidad
3.2. Distribución de material de orientación sobre la cultura preventiva de la discapacidad	Porcentaje de fomento a la cultura preventiva de la discapacidad	(Material de orientación entregado/Material de orientación programado) *100	"Mensual Gestión"	Registros administrativos	La población municipal demanda a la autoridad la distribución de material para la prevención de la discapacidad

Fuente: Gobierno del Estado de México, 2021.

Como puede observarse, la MIR permite identificar, tanto los indicadores como las variables de análisis que pueden ser consideradas en el proyecto: "Inclusión social y desarrollo en Y", como de cualquiera que desee implementarse. La MIR también otorga la fórmula del indicador. Sin embargo, el uso de la matriz no es obligatorio, existen otras herramientas o metodologías (propuestas por ejemplo, instancias como INEGI o CONEVAL que aportan elementos para la identificación y medición de indicadores.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Para efectos de este ejercicio se tomaron en consideración indicadores incluidos en la MIR, todos ellos relacionados con los objetivos específicos, quedando la siguiente calendarización.

Tabla 6 . Calendarización trimestral

Programa presupuestario:	Atención a personas con discapacidad	Vinculación con los ODS	3 Pilar Transversal	10 Objetivos Específicos							
Proyecto presupuestario:	Atención especializada, médica y paramédica a personas con discapacidad										
Pilar/Eje transversal:		Tema de desarrollo:	Desarrollo humano incluyente, sin discriminación y libre de violencia								
		Objetivo del proyecto:	Reducir las desigualdades para la integración de personas con discapacidad en Mérida, Yucatán durante el periodo 2022-2024								
Objetivo específico que se atiente del proyecto:		1. Realizar campañas de revisión y prevención de la discapacidad motriz en niños, adolescentes y adultos									
<b>Ejercicio Fiscal 2022</b>											
No.	Metas y/o actividades programadas	Unidad de medida	Programado	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre				
			No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
01	Atender a personas con discapacidad	Persona	420	105	25%	105	25%	105	25%	105	25%
02	Realizar consultas médicas de carácter diagnóstico	Consulta	420	105	25%	105	25%	105	25%	105	25%
03	Impartir pláticas preventivas de la discapacidad	Pláticas	8	4	50%	0	0%	4	50%	0	0
Semaforización de cumplimiento											
Presupuesto ejercido					\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00			

Fuente: COPLADEM, 2022.

El formato anterior, no solamente permite identificar los indicadores de las actividades del proyecto, también se convierte en una herramienta para llevar a cabo los informes parciales y anuales de resultados. Al realizar un proyecto a partir de métodos participativos es importante que las personas involucradas tengan conocimientos de la importancia de la calendarización de actividades así como de la generación de evidencia de las actividades del proyecto.

En un sentido ideal, es importante que las personas que participan del diseño e implementación o seguimiento (que no son servidoras públicas, orientadoras, facilitadoras) adquieran conocimiento para el llenado/elaboración de este tipo de formatos (que, por ejemplo, en el caso de MML corresponde exclusivamente a las y los servidores públicos responsables).

Adicional a los datos presentados en el formato es recomendable que se integren comentarios por parte de las personas involucradas sobre: el proceso de interacción, conflictos o limitantes identificadas, ello abonará a una mejor ejecución de las actividades subsecuentes así como al proceso de evaluación. Estos apuntes serían el equivalente al informe parcial/final de ejecución cuyo ejemplo se muestra a continuación.



### Para tener en cuenta

Sobre los reportes participativos parciales de ejecución

Es importante que, dentro del informe, se redacten todos los hechos, información y/o experiencias que surgieron durante el mes/trimestre/semestre/año en que se calendarizaron las metas, retomando a su vez, la perspectiva de la sociedad que está participando en el proyecto. Esta etapa permite realizar un diagnóstico en cuanto al avance en la ejecución del proyecto desde una perspectiva participativa.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Tabla 7. Ejemplo de informe parcial

Tipo de informe	Parcial del II Trimestre del Ejercicio Fiscal 2022
Proyecto:	Método participativo: Movimientos que integran
Tipo de financiamiento:	Mixto (Recursos públicos y gestión)
Antecedentes:	
En el Estado de Yucatán existen mas de 120,000 personas que viven bajo alguna condición de discapacidad, provocando que la misma población no pueda ejercer sus actividades educativas y laborales de manera normal. Por su parte, Mérida es uno de los Municipios con mayor población con discapacidad en la entidad, sin embargo, pese a que existía un numero considerable de personas bajo esta condición, no existían proyectos que tuvieran por objeto atender a las personas con discapacidad. Gracias a la movilización de personas para la implementación de estrategias en materia de atención y prevención de la discapacidad, en conjunto con el gobierno municipal, implementaron el proyecto Movimientos queintegran como un ejercicio de participación ciudadana y colaborativa con diversos actores sociales	
Del proyecto:	
Objetivo general	Reducir las desigualdades para la integración de personas con discapacidad en Mérida, Yucatán durante el periodo 2022-2024
Objetivos particulares	1. Realizar campañas de revisión y prevención de la discapacidad motriz en niños, adolescentes y adultos
Metas/Actividades	1. Atender a personas con discapacidad 2. Realizar consultas médicas de carácter diagnóstico 3. Impartir pláticas preventivas de la discapacidad
Beneficiarios	105 personas de la Zona Norte del Municipio de Mérida que padecen de discapacidad motriz
Resultados preliminares	
Diagnóstico de la calendarización: Se ha dado cumplimiento a la meta programada en el 2 Trimestre del año 2020, sin embargo, es importante destacar que durante el proceso de cumplimiento de las metas, se observó que el Censo de Población y Vivienda 2020 de INEGI, está desactualizado en cuanto al total de personas que padecen de una discapacidad.	

Diagnóstico de las necesidades	Es necesario realizar una reconducción a la calendarización trimestral/anual, pues se observó que existen más personas con discapacidad motriz en Mérida
Diagnóstico del proceso de participación ciudadana	La población conforme un Comité Ciudadano Municipal de Atención y Prevención de la Discapacidad (COCIMAPREDI), cuyas acciones principales estuvieron encaminadas a realizar un censo en las diversas colonias y comunidades de Mérida, para identificar el número exacto de población que padece de una discapacidad, identificando a su vez, las necesidades de la población y de su entorno
Diagnóstico en la intervención por cada actor social	El Gobierno Municipal ha realizado 4 gestiones ante el Gobierno Estatal y Organizaciones privadas solicitando espacios e insumos para impartir pláticas preventivas de la discapacidad en escuelas de educación básica y media y Mérida, de la misma manera ha realizado consultas médicas en colaboración con el IIPDEY para la atención de personas con discapacidad. La UNICEF ha impartido capacitaciones al Gobierno para poder impartir pláticas, realizar consultas y difundir la importancia de la prevención de la discapacidad, entre otros..
Área (s) geográfica (s) de intervención	Diversas comunidades y colonias de Mérida
Conclusiones y recomendaciones	
Realizar una reconducción en cuanto al número de actividades programadas por las metas 1 y 2, pues se identificó más población en condiciones de discapacidad motriz. Se recomienda utilizar las TIC's para la elaboración de encuestas y reducción de costos, así como utilizar estas mismas herramientas como espacios para que la sociedad emita sus quejas y recomendaciones en cuanto a la implementación del proyecto	

Fuente: COPLADEM, 2022.

### Divulgación del proyecto y acciones de seguimiento de las actividades específicas

Otra de las aportaciones de los informes parciales o finales consiste en la obtención de insumos para realizar la divulgación del proyecto. Si bien existen diferentes medios de comunicación, es recomendable que los gobiernos locales lleven a cabo de (en consonancia con la normativa vigente) informes de ejecución, evaluaciones anuales a programas y proyectos, informes de gobierno etc. Pero además, se precisa que las y los responsables del diseño e implementación de proyectos, realicen la difusión de estos en todas sus etapas mediante diferentes canales: ya sea redes sociodigitales, página de internet, gaceta municipal, el propio plan de desarrollo o programas anuales de trabajo de las dependencias municipales.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

### Esquema 69. Medios de difusión del proyecto



#### Medios de difusión

Esta debe realizarse en términos de lo que establezca la Ley o Bando Municipal que regula el proyecto en la materia, así como los medios que determine la instancia normativa (Por ejemplo el PDM.).

#### Medios de publicación

Deberá ser publicado en la Gaceta Municipal u homologa, así como en el Portal Web Oficial del Ayuntamiento. Es importante considerar el uso de redes sociodigitales, medios impresos, convocatorias, circulares, juntas informativas etc.

#### Reuniones comunitarias

Aunque estas actividades no son exclusivas de este tipo de metodologías, sí resultan de suma importancia para la adecuada integración, implementación y seguimiento del proyecto, porque permiten el involucramiento directo de las personas desde un sentido activo (agentes de cambio) y no pasivo (beneficiarias).

Fuente: COPLADEM, 2022.

En el caso de los proyectos elaborados con perspectiva participativa es fundamental la divulgación, toda vez que son los canales de comunicación los que permiten generar interés en las personas, no solamente para ser beneficiarias, sino también para participar e involucrarse de manera directa en las actividades del proyecto.

### Fase de evaluación

Anteriormente se hizo alusión a la importancia de definir mecanismos participativos de evaluación; al respecto vale señalar que, por las particularidades de los métodos participativos, son múltiples las posibilidades de diseñar evaluaciones desde este enfoque. Empero, no se debe olvidar que, todo proceso de evaluación debe seguir determinadas pautas; para el caso del ejercicio que ocupa a esta sección y de la aplicación de metodologías participativas en general se recomienda tener en consideración los siguientes criterios.

**Esquema 70. Criterios de Evaluación**



Fuente: Calvo, M., Ger, A., Gomez, J.D., Martinez, M. & Tomas, E., 2017, pp.9-10.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

Como se observa, un proceso de evaluación requiere de una serie de criterios que involucren a la ciudadanía a efecto de visibilizar, no solamente su participación sino también la percepción que tienen sobre los resultados del proyecto.

### **7.3 Aplicación de metodología análisis de brechas**

La aplicación de análisis de brechas para el diseño de proyectos permite identificar las desigualdades y retos que tiene un territorio para garantizar el desarrollo integral de las personas así como de sus comunidades. Como se manifestó en el apartado teórico-metodológico, existen brechas en materia de pobreza, desigualdad, la educación, el género, la productividad e innovación, la infraestructura y la fiscal, mismas que se manifiestan en diferentes grados en los territorios y cuyos efectos también son diversificados en las personas según sus características sociodemográficas.

Por lo anterior, resulta conveniente que el diseño de proyectos considere la aplicación de la metodología de análisis de brechas, toda vez que ello posibilita a las y los tomadores de decisiones priorizar las acciones gubernamentales. Es decir, el análisis de brechas coadyuva a la integración de la agenda gubernamental, que como se revisó en el primer apartado, puede ser ampliada, es decir, transcender de la prestación de servicios a la implementación de proyectos específicos y de aceleración del desarrollo.

#### **Preselección de brechas a analizar**

En atención a ello, en esta sección se realiza un ejercicio de aplicación de análisis de brechas a efecto de visibilizar sus bondades en el proceso de diseño de proyectos. Esta metodología considera, como sucede con la MML y los métodos participativos el ciclo de proyectos, por lo que el primer momento de aplicación está vinculado con el planteamiento del problema, la identificación de las y los involucrados, es decir, la elaboración del diagnóstico.

Para llevar a cabo este ejemplo se considera al municipio “Z” como un territorio en el que los problemas de seguridad pública han traído implicaciones en el desarrollo económico, la movilidad y la equidad de género.

**Esquema 71. Ejemplo de identificación de brechas en el municipio “Z”**



Fuente: COPLADEM, 2022.

### Elaboración de árboles de decisión

Con relación a lo anterior, es necesario identificar las prioridades de atención en cuanto la acción y atención para disminuir las brechas identificadas. Si bien el diagnóstico presentado en el esquema no representa la integralidad del problema, sí enfatiza en dos elementos importantes: el impacto de la problemática por género y en lo relativo a temas de productividad así como las implicaciones para un sector en específico y para el resto del municipio. Por ello, en la siguiente etapa habrá que elaborar el árbol de decisión que permitirá, hace la identificación de las prioridades, potencialidades, amenazas y su ordenamiento jerárquico.

**Esquema 72. Árbol de decisión de la violencia de género y productividad en el municipio Z**



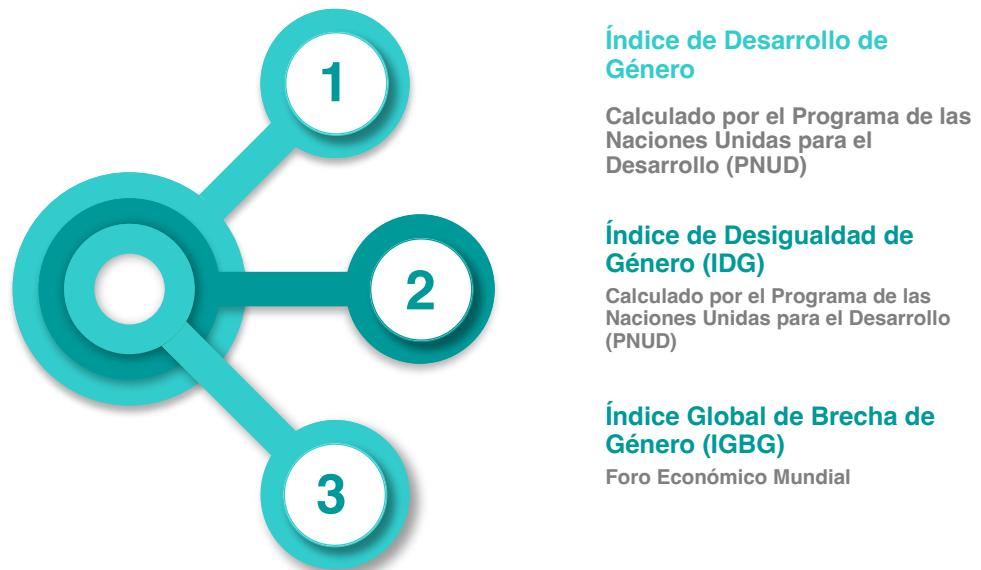
Fuente: COPLADEM, 2022.

Una vez realizado el árbol de decisión, se procederá a realizar el análisis de la brecha sobre género, en el cuál se realizará un recuento de los indicadores más determinantes para identificar si el municipio cuenta con una brecha en cuanto a violencia de género, este diagnóstico deberá considerar indicadores de carácter internacional, nacional y nivel estatal.

### Selección de indicadores y puntos de referencia

De acuerdo con la panorámica mostrada, el o los problemas de inseguridad han afectado de manera directa a las actividades económicas de un grupo de personas, específicamente de las mujeres indígenas que se dedican a la producción de artesanías. Hacer esta aseveración requiere de una serie de estudios y documentación de gabinete en la que, mediante la revisión de estudios especializados se identifiquen indicadores que la sustenten, como se muestra a continuación:

**Esquema 73. Ejemplo de indicadores internacionales de brecha de género**



Fuente: COPLADEM, 2022.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

La aplicación de esta metodología (de una manera amplia) puede revisarse en:

### El enfoque de brechas estructurales Análisis del caso de Costa Rica

En este documento se revisa la aplicación del análisis de brechas estructurales para el caso de Costa Rica. Su revisión permitirá conocer su aplicación pero también permitirá a las y los diseñadores de proyectos locales definir la viabilidad de aplicación en sus contextos y desde sus recursos.



Los indicadores señalados en el esquema anterior, son sólo un ejemplo sobre los que existen en el ámbito internacional para medir la brecha de género. Además de estos deben considerarse las mediciones nacionales, estatales y en su caso locales que hay en la materia. Para ello las y los diseñadores de proyectos deben sumar esfuerzos para revisar y documentar de manera minuciosa los estudios en la materia, prestando especial atención a las mediciones que órganos especializados hacen sobre los problemas sociales, en este caso, los relativos a género, equidad, violencia hacia las mujeres y realizar los cruces correspondientes a productividad, inclusión laboral, inequidad en acceso a oportunidades laborales etc.

### Análisis diagnóstico de las brechas y sus determinantes

Una vez determinado el árbol de decisión y seleccionados los indicadores, es preciso que se lleve a cabo el diagnóstico de la o las brechas identificadas, evaluando la relevancia de las dimensiones y efectos de la brecha en lo cotidiano sin olvidar el análisis prospectivo correspondiente. De acuerdo con la metodología es preciso que el análisis/diagnóstico defina, mediante un diagnóstico diferencial los elementos determinantes más limitantes.

### Conclusiones y recomendaciones

Una de las particularidades del análisis de brechas es que, en comparación con las otras metodologías aquí aplicadas, abona a la generación de diagnósticos amplios e integrales de la problemática planteada toda vez que se ocupa de analizar las causas y efectos desde una mirada integral. De este modo, en la última fase de la metodología es preciso que las y los diseñadores del proyecto identifiquen las cadenas causales de las limitantes para el cierre de las brechas. Este es el punto en el que habrán de ponerse sobre la mesa las alternativas, actividades y estrategias que pueden integrar al proyecto.

# 8. EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN: MÉXICO Y AMÉRICA LATINA SOSTENIBLES

## 8.1 Ideas para transversalizar la Agenda 2030

El Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fondo ODS)<sup>18</sup> es un mecanismo internacional para el desarrollo, trabaja a través de un conjunto de actores que coordinados buscan un recurso monetario, para lograr lo propuesto. Fue creado en el año 2014 por las Naciones Unidas para apoyar actividades de desarrollo sostenible a través de programas integrados.

Tiene como objetivo unir a agencias de la ONU, gobiernos nacionales, mundo académico, sociedad civil y empresas para afrontar los desafíos de la pobreza, así como promocionar a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y lograr los ODS.

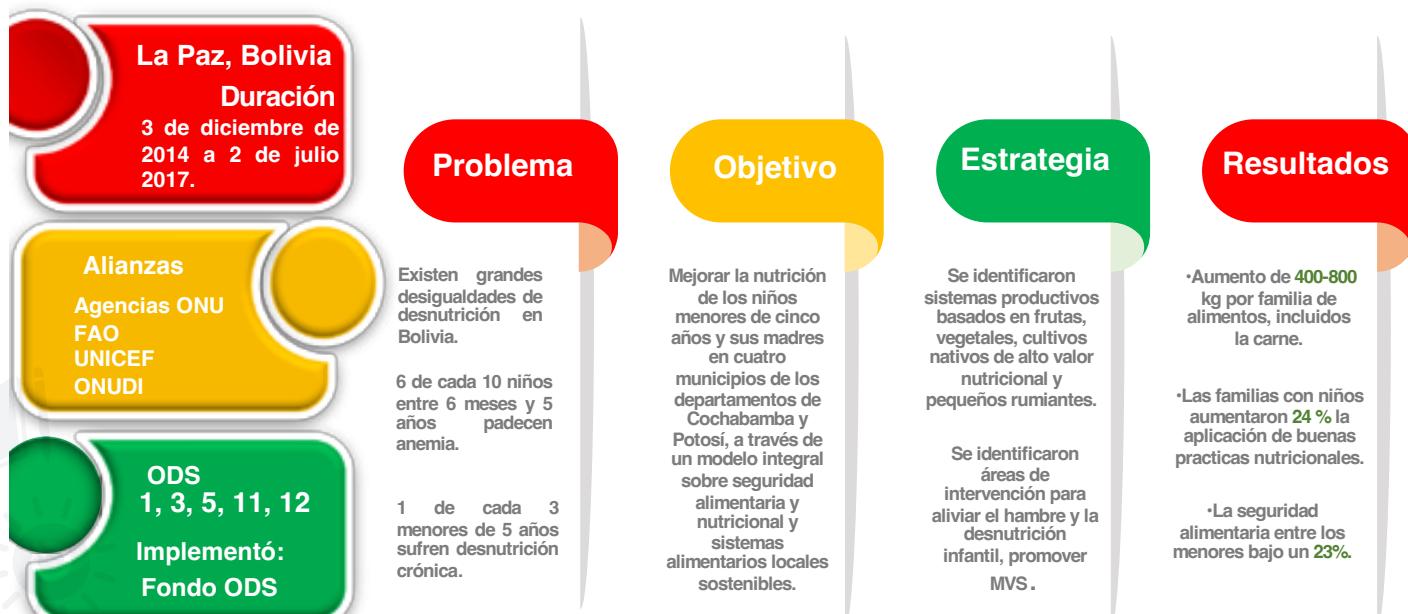
Dicho Fondo apoya a 23 países de todo el mundo, en el que el Gobierno de España tuvo una contribución inicial para establecerlo y de esto modo más de 20 donantes se ha sumado a la iniciativa. Cuenta con un presupuesto de aproximadamente 70 millones de dólares. De estas aportaciones los socios nacionales e internacionales, incluido el sector privado, aportan el 58% de los recursos a través de fondos de contrapartida. Es importante mencionar que cada programa contribuye al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Es así que este fondo es el primer mecanismo de cooperación con la ONU para el desarrollo, específicamente para transversalizar los ODS. A continuación, se presentan de manera ilustrativa seis programas, implementados en diversos países y que por sus características pueden ser replicados de manera local mediante la integración de proyectos aceleradores del desarrollo.



18. El Fondo ODS ha cerrado sus operaciones, su página web se mantiene activa con la intención de mostrar los avances y resultados de los programas y proyectos diseñados e implementados en diferentes latitudes del mundo.

## Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de sistemas productivos Locales



### Lección aprendida

El fortalecimiento de la capacidad local para coordinar intervenciones multisectoriales de seguridad alimentaria y nutricional también aumenta la efectividad y la sostenibilidad de los resultados.

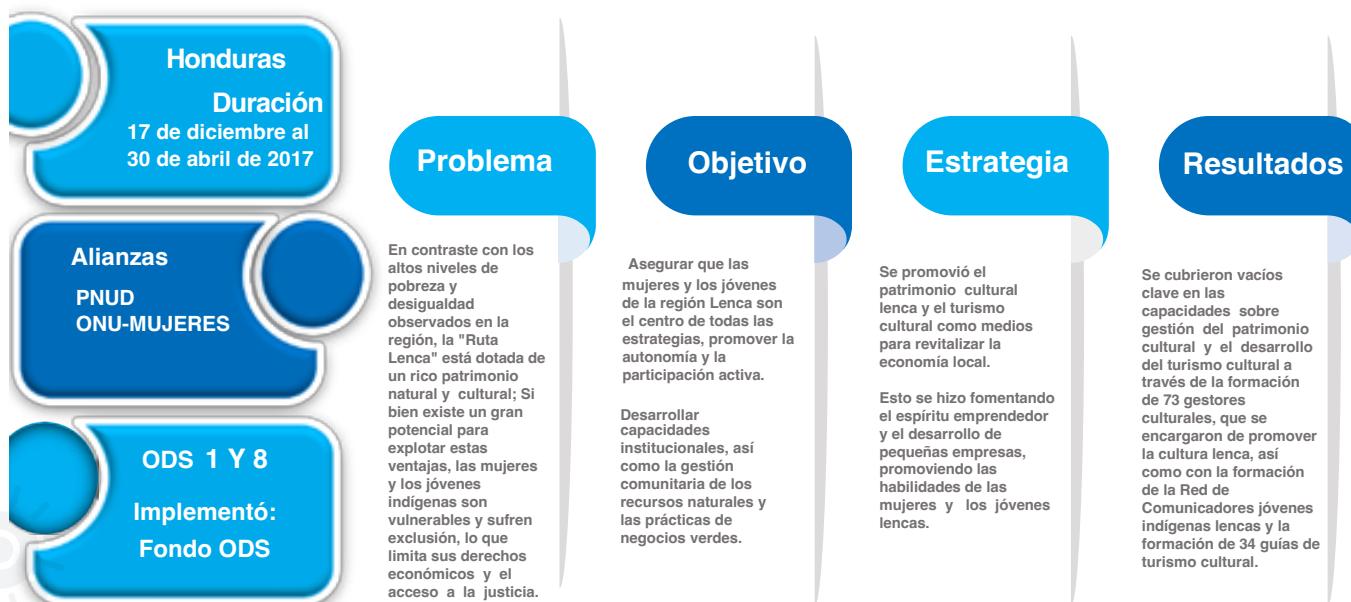
Fuente: COPLADEM, 2022.

# Eficiencia energética y fuentes de energía renovables



Fuente: COPLADEM, 2022.

## Cultura y Turismo para el Desarrollo Local Sostenible de la Ruta Lenca



### Lección aprendida

El trabajo del programa del Fondo ODS también orientó el diseño y desarrollo del proyecto "Pro-Lenca" del FIDA, que estará basado en los resultados del programa del Fondo ODS y se ampliará a otros municipios.

Fuente: COPLADEM, 2022.

# Fortalecer la capacidad para adaptarse al cambio climático



Fuente: COPLADEM, 2022.

## Abordar la Violencia contra las Mujeres



Fuente: COPLADEM, 2022.

### Lección aprendida

Es aplicable en otros países en donde existen condiciones socioeconómicas similares y que hacen a las mujeres particularmente vulnerables a la violencia.



### Viviendas Urbanas Sostenibles



Fuente: COPLADEM, 2022.

#### Lección aprendida

Viviendas urbanas sostenibles en El Salvador puede constituir una referencia para el resto de proyectos que se ejecuten en el país, pero también para otras regiones, ya que consiguió impactar en todos los niveles de la intervención: desde la comunidad hasta en las políticas públicas nacionales.

**Para conocer más sobre los seis programas presentados con antelación se recomienda consultar**

**Estudios de caso – Alcanzando lo ODS en:**



### 8.2 Enfoque estatal en los proyectos aceleradores

La diversidad climática, territorial y poblacional de México, hace que coexistan diversas realidades y procesos de desarrollo. En este contexto, el desarrollo regional permite tratar problemas como la pobreza, el desempleo y la productividad de una manera más eficiente que si se tratan de resolver a escala nacional.

La planeación en México se ha realizado históricamente desde una perspectiva de desarrollo regional por lo que las dependencias y entidades del gobierno federal consideran este enfoque en la definición e implementación de políticas o programas.

En la siguiente infografía se muestra un ejemplo de un plan de acción a nivel estatal que a través del Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles (PCES) da asistencia técnica y provee apoyo directo a los gobiernos de ciudades intermedias de América Latina y el Caribe que presentan una gran dinámica de crecimiento demográfico y económico.

## Xalapa Sostenible: La visión para un futuro con servicios eficientes, un territorio resiliente y cuentas transparentes

### Actores

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Gobierno Municipal De Xalapa Universidad Veracruzana Comisión Municipal De Agua Potable Y Saneamiento De Xalapa Sociedad Civil

### Perspectiva Agenda

La creación de la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), Identifica las áreas críticas en las ciudades y definir propuestas específicas para promover su sostenibilidad medioambiental, urbana y fiscal. sostenibles.

### Financiamiento

El Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles (PCES) es un programa de asistencia técnica que provee apoyo directo a los gobiernos de ciudades intermedias de América Latina y el Caribe que presentan una gran dinámica de crecimiento demográfico y económico

### Resultados

Destaca el estudio de pre factibilidad para la mejora de la movilidad y el transporte motorizado y no motorizado así como el estudio vinculado a la regeneración de las vías del tren. También se lleva cabo un estudio de intervenciones urbanas propuestas por Gehl Architects con la intención de mejorar la movilidad y el espacio público con especial énfasis en los peatones.

Xalapa,  
Veracruz  
2013

### Aportación relevante

Se han realizado estudios de diagnóstico para temas de agua y saneamiento y residuos sólidos urbanos. Finalmente, Se han concluido los siguientes estudios: (i) inventario de gases efecto invernadero; (ii) mapa de vulnerabilidades al cambio climático; y (iii) análisis del crecimiento de la huella urbana.

Fuente: COPLADEM, 2022.



### 8.3 Enfoque empresarial en los proyectos aceleradores

Se presentan las aportaciones de las empresas mexicanas en su contribución a la Agenda 2030 en donde se incluyen acciones y medidas concretas, en la materia, los proyectos presentados son ejemplo del trabajo colaborativo, la voluntad y el interés por acelerar el desarrollo desde diferentes perspectivas y trincheras.

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 1** van en línea con este tipo de temáticas:



Fuente: COPLADEM, 2022.

#### BANCO SANTANDER MÉXICO, S.A. *"Tuiio, finanzas de tú a tú"*

##### Objetivo

Generar impacto social positivo en la población mexicana de menores ingresos a través de una inclusión financiera integral ofreciendo productos y servicios financieros con un alto componente digital que les permiten mejorar sus condiciones de vida y las de su familia.

##### Resumen

Tuiio inició operaciones en diciembre de 2017 con el propósito de generar impacto social positivo, real y medible, en el mayor número de personas, a través de la prestación sostenible de productos y servicios financieros diseñados a la medida de las necesidades de nuestros clientes. Se ofrecen, principalmente a mujeres emprendedoras de la base de la pirámide.

##### Resultados

A julio de 2020 Tuiio ha atendido a 136,997 clientes de los cuales el 92% son mujeres, ha otorgado 253,474 créditos, ha abierto 122,498 cuentas digitales, ha otorgado 202,950 pólizas de seguro, y cuenta con 821 colaboradores y 85 sucursales en 18 estados del país.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 3** van en línea con este tipo de temáticas:



Fuente: COPLADEM, 2022.

228

### AXA SEGUROS – FUNDACIÓN AXA *Salud – Hacer para Nacer*

#### Objetivo

Reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud neonatal aumentando el acceso a servicios de salud de calidad.

#### Resumen

Reducir las muertes neonatales que ocurren por causas prevenibles como infecciones o dificultades respiratorias, sobre todo en las zonas más vulnerables del país (Chiapas) donde hay municipios de alta marginación y en donde se ubican unidades médicas en las que la tasa de mortalidad infantil es considerablemente más alta que el promedio nacional.

#### Resultados

A marzo 2020, 543 bebés atendidos por el personal capacitado; 117 equipos donados para neonatos; 136 profesionales de la salud capacitados en emergencia obstétrica y neonatal; 80 personas capacitadas para el uso del equipo médico.

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 4** van en línea con este tipo de temáticas:



Fuente: COPLADEM, 2022.

### Iniciativas para la educación



#### Objetivo

Combatir el rezago educativo y promover condiciones que permitan el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Adicionalmente, buscamos incrementar el nivel de competitividad de la comunidad y la generación de mente de obra, mediante una vinculación académica con diversas instituciones

#### Resumen

Mediante una política de desarrollo profesional se promueve que los colaboradores concluyan o continúen con sus estudios académicos. Se cuenta con un esquema de becas, desde educación básica hasta estudios de posgrado, idiomas, plan profesional y programas integrales de desarrollo no asociados a la actividad principal del colaborador.

#### Resultados

En 2019, 9 colaboradores beneficiados, con una inversión de \$290,000 MXN para estudios de educación superior, posgrado e inglés.

17.6 años escolaridad promedio

3 academias empresariales, equivalentes a 108 horas de voluntariado 40 estudiantes beneficiados; 4 estancias profesionales y 85 horas de capacitación impartidas gratuitamente

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 5** van en línea con este tipo de temáticas:



Fuente: COPLADEM, 2022.

### SAP *Educación y tecnología para reducir la brecha de género*

#### Objetivo

Promover el desarrollo e incorporación de las mujeres en la industria tecnológica; garantizando educación y desarrollo de habilidades blandas y digitales, que les permitan incorporarse exitosamente a la Economía Digital. De esta manera SAP contribuye al cierre de brechas salariales y de género.

#### Resumen

En colaboración con Laboratoria, ONG que impulsa la diversidad e inclusión en la economía digital, se convoca a mujeres jóvenes y talentosas que tienen limitaciones económicas para proporcionarles habilidades duras (desarrollo web front-end y UX Design) y habilidades blandas a través de un bootcamp intensivo con duración de seis meses. Al finalizar el programa de formación, las estudiantes se vinculan con oportunidades laborales en la industria tecnológica.

#### Resultados

Más de 120 mujeres capacitadas en Ciudad de México con una tasa de inserción laboral de 70%. Asimismo, como parte de esta alianza, en febrero de 2020, SAP y Laboratoria presentaron el informe "El futuro es diverso: mujeres en la industria tecnológica", que sienta las bases para contrarrestar las barreras y obstáculos que las mujeres enfrentan para incorporarse y crecer en este sector.

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 7** van en línea con este tipo de temáticas:

:



Fuente: COPLADEM, 2022.

### MOTEBO *Medición inalámbrica de energía*

#### Objetivo

Desarrollar una solución de internet de las cosas (IoT) que incluya hardware eléctrico, software e infraestructura en la nube para facilitar la medición de energía en tiempo real.

#### Resumen

Con el fin de conservar y optimizar el uso de la energía, MoTeBo ha desarrollado una solución de IoT que permite realizar una medición exhaustiva de la generación y consumo de energía.

Los parámetros monitoreados incluyen, entre otros, voltaje y corriente de fase a fase, factor de potencia, la potencia total, etc. La solución permite diversas formas de comunicación con la nube para asegurar un funcionamiento correcto; por ejemplo, a través de redes LTE para objetos, redes RF convencionales e incluso empleando tecnología de bluetooth.

#### Resultados

MoTeBo consigue ofrecer una medición precisa en tiempo real del desempeño eléctrico de cualquier instalación, lo cual permite tomar decisiones de negocio basadas en una información clara y relevante. La tecnología ha sido evaluada para incorporarse en sistemas eléctricos de empresas de renombre mundial, así como también para iniciativas de generación de electricidad, usando energías renovables, en zonas rurales.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Algunas de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas para la consecución del **ODS 16** van en línea con este tipo de temáticas :



Fuente: COPLADEM, 2022.

### GRUPO NACIONAL PROVINCIAL S.A.B.

#### *Línea de atención y resolución de denuncias internas y externas*

#### Objetivo

Desarrollar una solución de internet de las cosas (IoT) que incluya hardware eléctrico, software e infraestructura en la nube para facilitar la medición de energía en tiempo real.

#### Resumen

Con el fin de conservar y optimizar el uso de la energía, MoTeBo ha desarrollado una solución de IoT que permite realizar una medición exhaustiva de la generación y consumo de energía.

Los parámetros monitoreados incluyen, entre otros, voltaje y corriente de fase a fase, factor de potencia, la potencia total, etc. La solución permite diversas formas de comunicación con la nube para asegurar un funcionamiento correcto; por ejemplo, a través de redes LTE para objetos, redes RF convencionales e incluso empleando tecnología de bluetooth.

#### Resultados

MoTeBo consigue ofrecer una medición precisa en tiempo real del desempeño eléctrico de cualquier instalación, lo cual permite tomar decisiones de negocio basadas en una información clara y relevante. La tecnología ha sido evaluada para incorporarse en sistemas eléctricos de empresas de renombre mundial, así como también para iniciativas de generación de electricidad, usando energías renovables, en zonas rurales.

### Las empresas mexicanas y los retos de la transversalización de Agenda 2030



Fuente: COPLADEM, 2022.

**Para conocer más acerca de los proyectos implementados por empresas Mexicanas se recomienda consultar el estudio Completo “LAS EMPRESAS MEXICANAS POR LA AGENDA 2030 EN LA DÉCADA DE ACCIÓN”**



### 8.4 El enfoque académico en los proyectos aceleradores

La academia trabaja junto a aliados estratégicos en acelerar el avance de diversos territorios a través de los ODS y la Agenda 2030, fomentando alianzas para la identificación de soluciones innovadoras a problemas compartidos, aplicando metodologías basadas en la identificación de soluciones y la experimentación social.

El trabajo académico permite acelerar el ritmo de aprendizaje y entender qué soluciones funcionan en el contexto local en el que surgen. A través de alianzas entre diversos actores académicos y el uso de métodos de seguimiento y evaluación se permite generar resultados para entender si una solución está funcionando o no.

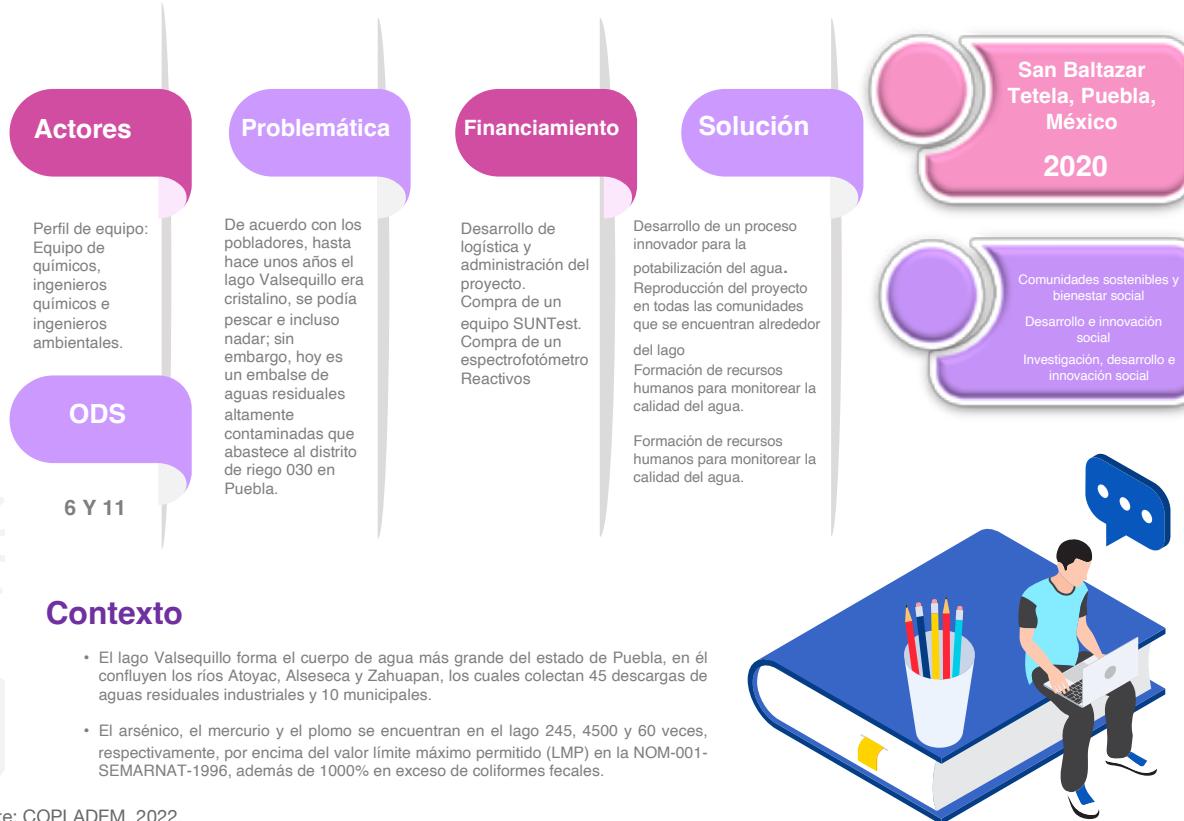
Los proyectos o programas académicos trabajan con múltiples equipos, probando y escalando nuevas soluciones para los problemas de cualquier índole, tal es el caso de las desigualdades, cambio climático, escasez de agua, urbanización acelerada, desarrollo agrícola, educación, tecnología, transporte, entre otros.

En dicho tenor se presentan algunos proyectos que buscan acelerar el desarrollo sostenible y que han tenido impacto en las localidades del país.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

1. Proyecto Agua salubre para todos<sup>19</sup>: Atiende el sexto objetivo asequible de la Agenda 2030, donde se busca proporcionar agua salubre a 6 mil habitantes de San Baltazar Tetela, Puebla, que se encuentran en situación vulnerable debido a la contaminación antropogénica de sus fuentes de agua.

### Agua salubre para todos

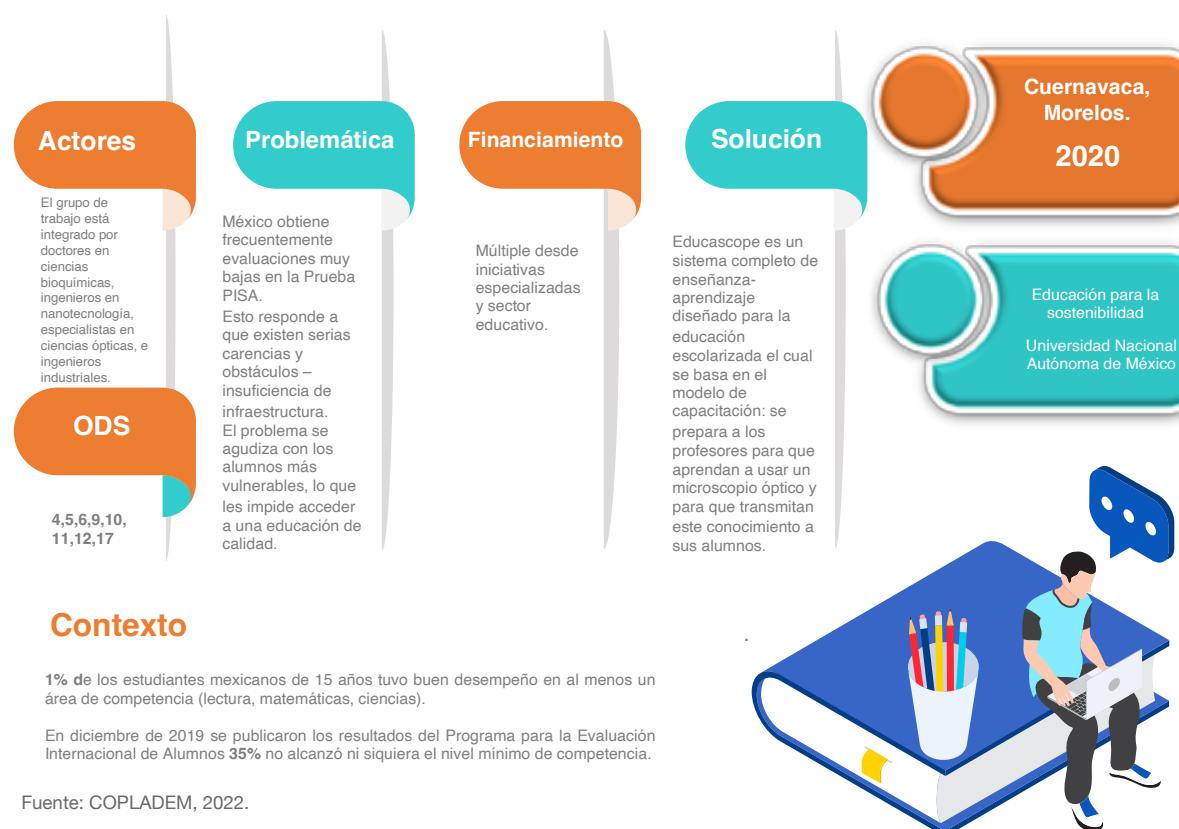


### ¿Por qué es innovador?

De acuerdo con el sexto objetivo de la Agenda 2030, es importante garantizar la disponibilidad de agua limpia, su ordenación sostenible y el saneamiento para todos, por lo que con el desarrollo de este proyecto se pretende cumplir con este objetivo.

2. Educascope<sup>20</sup>: Es un proyecto que fomenta las habilidades científicas de los niños, así como su capacidad de observación, exploración y aprendizaje, a través del uso de microscopios impresos en 3D. Educascope estimula el desarrollo motriz fino de los estudiantes cuando ensamblan cada componente del microscopio y fue diseñado en colaboración con profesores del sector público para que esté acorde con el currículo de la SEP.

### Educascope



### ¿Por qué es innovador?

En la actualidad no existe un proyecto lúdico en ciencias que conjunte capacitación de profesores para el uso de microscopios, e instructivos para prácticas y actividades en el sector de la educación pública. El uso de esta herramienta tecnológica desperta la curiosidad acerca del funcionamiento del microscopio y la preparación de las muestras biológicas.

20. Para consultar más información y conocer más detalles sobre la implementación del proyecto, se podrá consultar el siguiente sitio: <https://sdsmexico.mx/banco-de-proyectos/educacion-para-la-sostenibilidad/educascope/>

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

3. Innovación ganadera sostenible para el trópico Mexicano<sup>21</sup>: Es un proyecto socioambiental en la región de los Tuxtlas, Veracruz, que promueve el balance entre la actividad ganadera, la economía regional, la conservación de la biodiversidad y la recuperación de los servicios ecosistémicos. Es una iniciativa de escalamiento de los sistemas silvopastoriles en la región.

### Innovación ganadera sostenible para el trópico Mexicano



### ¿Por qué es innovador?

A través de la planificación participativa se involucran los productores agropecuarios, la academia local y nacional y las organizaciones sociales, con el fin de diseñar las mejores estrategias productivas sostenibles, considerando los valores, intereses y conocimiento de todos los actores sociales, además se generan nuevo conocimiento local y científico, con mayor valoración de la biodiversidad local y su consecuente protección.

4. Bienestar integral para cuidadores de enfermos<sup>22</sup>: El propósito consiste en atender a una población invisibilizada y marginada de múltiples maneras: género, edad, condición socioeconómica y tradición cultural.



22. Para consultar más información y conocer más detalles sobre la implementación del proyecto, se podrá consultar el siguiente sitio: <https://sdsmexico.mx/banco-de-proyectos/comunidades-sostenibles-y-bienestar-social/bienestar-integral-para-cuidadores-informales-de-enfermos-crónicos/>

**Para conocer más se recomienda consultar “El Banco de Proyectos” que es una iniciativa única en América Latina.**



### 8.4.1 Construyendo el entorno urbano desde la visión de la infancia: experiencia innovadora en planeación para el desarrollo sostenible en el Estado de México

El discurso internacional sobre los ODS, no sólo ha influenciado la manera en que los gobiernos locales implementan sus proyectos, programas, planes y políticas públicas; sino también, ha permeado en la manera en que la academia, bajo el ámbito de su competencia, refuerza su compromiso para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y en la generación de sinergias para la consecución del desarrollo.

Como se dijo en diferentes apartados de esta Guía (desde la perspectiva teórica como técnica) el desarrollo local tiene influencia directa e indirecta en las acciones internacionales a favor del desarrollo sostenible. En el apartado técnico, por ejemplo, se enfatizó que una de las particularidades de los ODS es que su cumplimiento está sujeto a la interrelación de las decisiones y acciones del gobierno y otras organizaciones; por ello, es de suma importancia potencializar la generación de alianzas así como el fortalecimiento de la participación de los diferentes sectores de la población.

Lo anterior se ha evidenciado en este subtema, en el que, mediante la exposición de algunas experiencias exitosas se ha dado cuenta de cómo el trabajo coordinado entre la academia y otros sectores pueden no solamente colocar un problema en la agenda pública sino también, tomar decisiones y ejecutar acciones al respecto.

En ese sentido, es pertinente seguir documentando este tipo de iniciativas, por lo que, una vez reconocidos los esfuerzos de la academia en algunos contextos nacionales, es menester poner al centro de atención el trabajo impulsado por las y los investigadores, docentes así como de la comunidad académica mexiquense en materia de desarrollo, particularmente en lo relacionado con la Agenda 2030 y otras Agendas internacionales. Lo anterior, a efecto de visibilizar las iniciativas que han tenido lugar desde la voluntad, el compromiso e interés por asegurar un futuro sostenible.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Para conocer los antecedentes del proyecto **Construyendo el entorno urbano desde la visión de la infancia** se recomienda revisar el libro:

### Mi ciudad de colores

Este documento es producto del Proyecto de investigación Conacyt CB A1-S28661, denominado “El niño, actor ausente en una ciudad de adultos. Dibujo infantil y evidencias para una reforma de la Planeación Urbana. Caso Estado de México” cuyo propósito central fue conocer la opinión que tienen los y las niñas sobre la ciudad.



Así, esta sección está dedicada a la presentación de una iniciativa innovadora que sostiene que el derecho a la ciudad involucra la participación no solamente gubernamental o de la ciudadanía, sino que concibe a las infancias como agentes de cambio. El proyecto Construyendo el entorno urbano desde la visión de la infancia, plantea que es imperante que las y los niños participen de manera activa en la definición de los problemas que le afectan a ellos, a sus familias y comunidades, de este modo, será posible garantizar el acceso y ejercicio de sus derechos; por ende, la construcción de ciudades sostenibles será posible.

Aunque de manera directa esta iniciativa se vincula con las Agendas internacionales relativas al derecho a la ciudad, sus planteamientos, objetivos y estrategias guardan relaciones estrechas con los ideales de los ODS. Tal es el caso de los relativos a la Educación de Calidad, Reducción de las desigualdades, entre otros. Bajo esta coyuntura, en los párrafos subsecuentes el Mtro. Alejandro Guadarrama Gil , así como el Dr. Juan José Gutierrez Chaparro presentan algunos de los hallazgos del proyecto en comento y buscan sensibilizar a las personas lectoras sobre los retos del diseño e implementación de políticas urbanas en materia de planeación urbana en el contexto mexiquense.

### Contar la experiencia...

Construyendo el entorno urbano desde la visión de la infancia tiene como propósito destacar la importancia de integrar a los niños y las niñas en la planeación y diseño de la ciudad como un elemento esencial tanto para el desarrollo de las infancias y el

ejercicio de sus derechos como para alcanzar mejores ciudades de manera colectiva, es decir, se trata de reconocer a los niños y las niñas como sujetos con derechos en la ciudad y, desde esta perspectiva, analizar y valorar los procesos de integración del infante en el diseño de la ciudad, ya que hasta ahora, la planeación de la ciudad ha sido concebida principalmente en términos de una sola persona: el adulto.

En contraparte, en el contexto referencial sobresalen un sinnúmero de publicaciones, estudios e investigaciones de carácter científico y aplicativo que han tenido como objeto tratar de posicionar a dicho sujeto en la mirada de los tomadores de decisiones y en la política pública internacional; sin embargo, la mayoría de estas intervenciones se han centrado en las condicionantes de desarrollo humano de la infancia (salud, educación, aspectos laborales, entre otros); dejando de lado su integración y participación en los procesos de la ciudad.

En cuanto al marco jurídico y normativo en materia de infancia y ciudad, su impacto ha sido muy limitado, por lo que es necesario replantear dichos instrumentos a partir de incorporar los derechos de la infancia previstos en la convención sobre los derechos de los niños, la cual les otorga el derecho a decidir en todas aquellas acciones que les atañen.

Metodológicamente, el diseño de la estrategia de esta experiencia se apoyó en dos instrumentos principales: la aplicación de encuestas y la técnica de dibujo infantil. Estas, se categorizaron de acuerdo con el ámbito en que habitan los niños y las niñas participantes (urbano, suburbano, rural) y el nivel de ingresos de su familia (alto, medio, bajo) a partir de lo cual, se realizó un análisis comparativo sobre el uso y ocupación de la ciudad por parte de la infancia.

Algunos de los resultados relevantes correspondieron a la percepción del infante sobre la inseguridad de sus calles y colonias, la carencia de espacios públicos, el poco uso del espacio público, la alta dependencia a medios de transporte de los padres y sobre todo un alto contraste respecto al uso de la ciudad por las infancias de ámbitos urbanos y económicos diferenciados.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

En resumen, el presente estudio busca explicar la perspectiva que se tiene sobre el uso y ocupación de la ciudad desde la visión de la infancia, a partir de la cual se pretenden generar lineamientos que tengan como eje el rediseño de la ciudad y el espacio público a partir de la visión del infante.

### **Contextualización: ¿Porque la infancia?**

Históricamente, el urbanismo se ha forjado en términos de una sola fase de la vida: la de los adultos. A pesar de esto, el planificador de la ciudad todavía no ha llegado a darse cuenta de la naturaleza integral de su tarea como lo es la provisión de un entorno adecuado para cada etapa de la vida y el crecimiento de cada uno de los grupos que habitan las ciudades (Mumford, 1949).

Desde las primeras visiones del urbanismo hasta la actualidad, esta disciplina se ha centrado y fundamentado a partir de la vida adulta, en la cual el trazo de la ciudad, la previsión de los servicios y las distintas actividades han girado en torno a esta fase de la vida. Y más aún, la exclusión y muchas veces omisión del resto de los grupos de la población ha sido una característica recurrente en la planeación de ciudades.

Si bien existen antecedentes respecto al carácter de la planeación urbana y su papel en el mejoramiento de las ciudades, y sobre todo en buscar la generación de mejores espacios para todos los grupos de la población, desde sus inicios se han observado actuaciones parciales (como las establecidas por Howard, Le Corbusier), las cuales buscaron generar espacios para la población en general, excluyendo a la infancia.

Ya para la segunda mitad del siglo XX diversos autores generaron una visión diferente, integrando en su crítica la participación del infante en los procesos de planeación y uso de la ciudad. De hecho, desde mediados de los años sesenta, Jane Jacobs en su libro “Muerte y vida de las grandes ciudades”

además de dedicar algunos apartados al tema de la infancia, también plantea que los urbanistas y técnicos han dejado de lado las necesidades reales de estos sujetos, por lo que sus proyectos y diseños son en función de una visión adulta y no del infante.

Por otra parte, y desde una perspectiva de la participación infantil, Trilla y Novella (2001) realizaron una evaluación sobre el estado de la infancia en las ciudades, en el que sus resultados demostraron la nula participación e integración del infante en la ciudad; hecho a través del cual se empezaron a redefinir una serie de estudios e iniciativas en favor de la infancia. Es desde esta perspectiva, que el presente artículo pretende enfocarse en los procesos de integración del infante en la ciudad.

### **El derecho a la ciudad como ámbito de expresión de la infancia**

Pensar en los niños y las niñas como actores de la ciudad también se relaciona con el ejercicio de sus derechos y, además de los relacionados con la infancia, se consideran también sus derechos como ciudadanos y para entender esta noción, partimos de una perspectiva general retomando a Borja (2003) que define a la ciudad como un lugar abierto y significante, un sentido físico y funcionalmente diversificado, el cual se complementa con el sentido político, social, de identidad, integración ciudadana, es decir es un espacio funcional polivalente que relaciona todo con todo para lo cual, plantea que:

“La ciudad debería ser el lugar de cohesión social e intercambio, un escenario de representaciones, pero contrariamente en la actualidad presenta una fragmentación tanto en el tejido urbano como en el social, existe una mixtura de morfologías”. (Borja, 2003).

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

Esta conceptualización polisémica nos lleva a determinar su relación con el Derecho a la Ciudad, de la cual, la Carta Mundial de Derecho a la Ciudad (2004) menciona es imprescindible garantizar el derecho a la ciudad a través de mecanismos como la participación de todos los sectores sociales (incluyendo al infante) y la implementación de políticas públicas incluyentes y particulares para cada entorno, respecto al uso y goce de la ciudad y el espacio público.

Es a partir de esta visión de diferenciación de los distintos actores de la ciudad, entre los que se encuentra el infante, que se deben definir las necesidades específicas, pero no necesariamente separadas o excluyentes. De aquí que esta experiencia pretende establecer a la infancia, colectivo históricamente invisible, como un sujeto central en el uso y desarrollo de la ciudad.

### **Los problemas de la planeación urbana con la infancia**

Pensar en la relación ciudad-infancia implica considerar varias dimensiones vinculadas con la existencia de niños con perfiles distintos y múltiples maneras de interactuar con el entorno urbano. Por ello, si bien existe un sinnúmero de situaciones interrelacionadas que pudieran reseñar la problemática ciudad-infancia, esta experiencia se enfoca a explicar la percepción que tiene el infante respecto al uso y apropiación de la ciudad. Al respecto, se identifican los siguientes retos que la planeación urbana enfrenta hacia la población infantil:

Un primer problema es la omisión del infante en las decisiones urbanas, donde más allá de la condición social, los niños han sido históricamente ignorados en la planeación y diseño de las ciudades, así como en la distribución de los servicios urbanos (Gülgönen, 2016). Esto lo ejemplifica en los espacios públicos y la existencia de juegos infantiles, cuando menciona que estos corresponden a juegos modulares preconcebidos, pero que no obedecen a las necesidades reales del infante, quien busca experimentarlos de manera distinta a lo que se concibe.

Otro factor corresponde a la calidad del entorno, donde la propia Convención sobre los Derechos del Niño de la UNICEF precisa que la mala calidad del entorno urbano puede tener fuertes repercusiones, entre otros, sobre el derecho de los niños al esparcimiento y al juego. Lo anterior conlleva también a que los derechos de los niños deben incluir el derecho a la participación del niño en todas las decisiones que afecten (Art. 12 de la Convención sobre los Derechos del Niño).

Un tema relevante es el referente a que los problemas entre la ciudad y el niño se agravan cuando habitan y se desarrollan en entornos creados para los automóviles (aspecto fundamental que, además, es característico de las ciudades en México), pues automáticamente se les restringe y genera entornos familiarmente controlados, por lo que pierden cualquier autonomía por entender, explorar o relacionarse con su ciudad. Bajo esta misma perspectiva, la propia UNICEF reconoce que la creación y diseño de una ciudad hostil hacia los niños, ha estado relacionada directamente con haberle dado al automóvil un lugar preponderante en las políticas urbanas implementadas en la actualidad.

Por su parte, la seguridad en la ciudad es un problema relevante y uno de los ejemplos más claros es el presentado por Gülgönen (2016), cuando establece que, si se analiza el extremo a partir de los niños de clase media y alta respecto al uso del espacio público y su ciudad, se pueden observar problemas relativos a la seguridad, ya que estos niños no pueden estar trasladándose por toda la ciudad si no es en automóvil, lo que también conlleva a generar una ciudad para los automóviles.

Aunado a esto, el tema de la seguridad se ve corroborado por la Encuesta Nacional sobre Seguridad Pública Urbana (ENSU) de septiembre de 2019 realizada por el INEGI, la cual refiere al cambio de hábitos por dejar salir a jugar a los niños a la calle, y que representa el 53% a nivel nacional; pero que a nivel de zona urbana, este se incrementa significativamente, ya que en municipios urbanos como Naucalpan, en el estado de México, este porcentaje representa el 83 por ciento (INEGI, 2019).

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Por lo anterior, resulta prioritario redefinir la política urbana a partir de la inclusión de la variable infantil con la finalidad de incidir en la creación de ciudades y espacios públicos de y para los niños, evitando con ello caer en el actual paradigma de planeación urbana que restringe la inclusión y participación del infante respecto a su acceso a la ciudad y los espacios públicos.

Por último, un problema fundamental en la planeación urbana es el referente al marco jurídico y normativo sobre la infancia y la ciudad, donde uno de los principales problemas observados es que los instrumentos que han determinado la planeación de la ciudad para la infancia, entendidos como Planes Municipales de Desarrollo Urbano, la propia LGAHOTyDU y el Libro V del CAEM y su Reglamento, han planteado una visión contraria a la establecida por la normatividad en materia de protección de la infancia (Convención sobre los derechos de la infancia de la UNICEF), lo cual se muestra a continuación.

En el contexto nacional, 2012 es el parteaguas de las acciones ciudad-infancia, ya que es a partir de este año que surgen dos comisiones que van a dar seguimiento a los planteamientos previstos en la Convención sobre los derechos del niño de la UNICEF. Para 2014 se promulga la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (Diario Oficial de la Federación. 2018), la cual define y reconoce los derechos de la infancia, asimismo establece que se deberán de implementar todas aquellas acciones necesarias para su cumplimiento. Por lo que se le define como la herramienta legal más importante a nivel nacional en esta temática, del cual se desprenden otra serie instrumentos normativos, legales e institucionales de nivel federal, estatal y municipal.

A nivel estatal, la Ley de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de México (LGDNNA, 2016), establece los lineamientos de carácter jurídico para regular las acciones en materia de infancia. También se crea el Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de México (SIPINNA Estado de México), instancia encargada de definir las políticas públicas dirigidas a la niñez. En ambos casos, se encuentran referidas principalmente al cuidado, protección, educación, alimentación y los derechos humanos de la infancia.

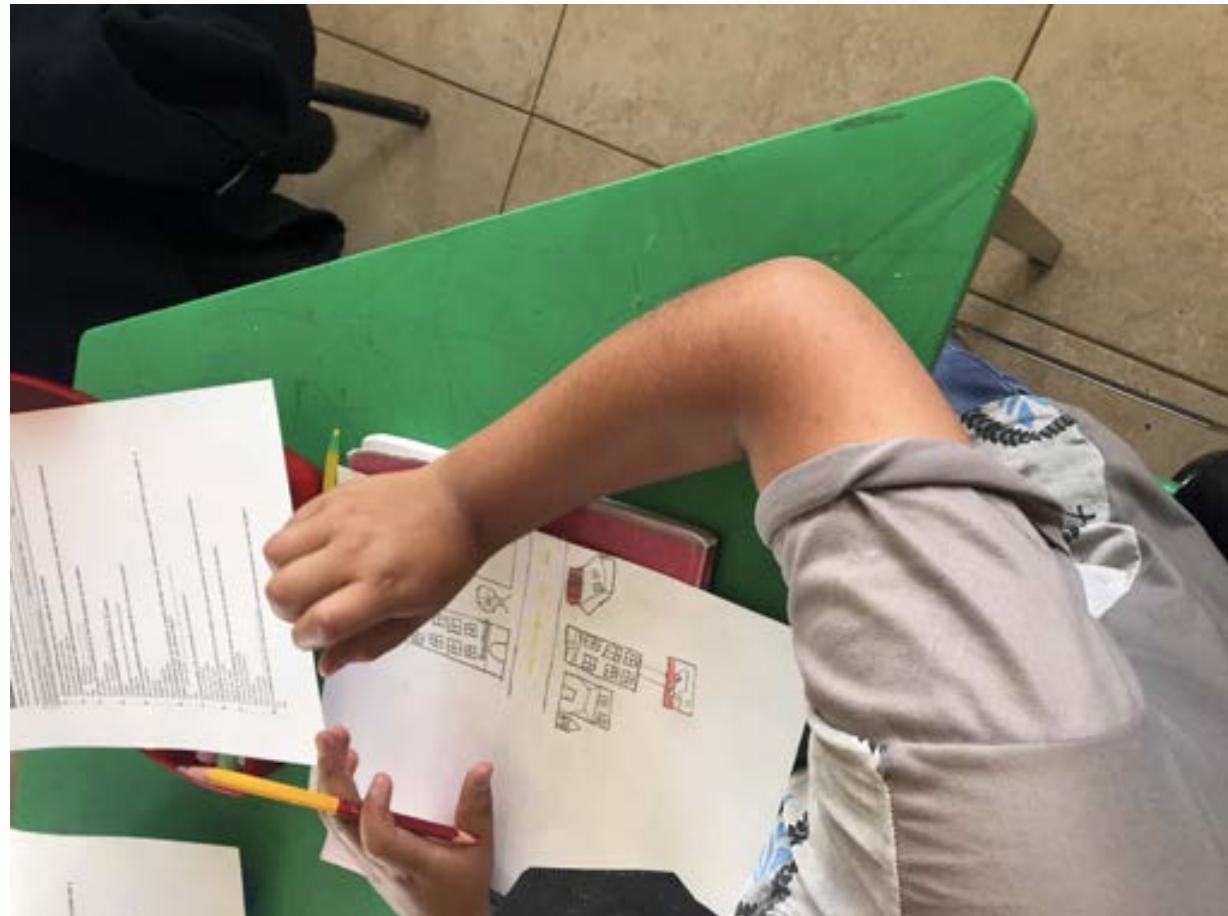
De lo anterior, se observa que los instrumentos jurídicos, normativos y las iniciativas a nivel internacional si enfocan sus políticas de la infancia hacia el mejoramiento del entorno urbano y de las ciudades en general; mientras que en el caso del contexto nacional y estatal, las acciones previstas se enfocan más al ámbito del desarrollo humano (nutrición, educación, derechos humanos), dejando de lado aquellas acciones o políticas que permitan mejorar el entorno de las ciudades a partir de la perspectiva de la infancia.

### **El entorno urbano desde la perspectiva de la infancia: El caso del municipio de Toluca**

La metodología aplicada para el desarrollo de esta experiencia estuvo orientada al desarrollo de dos instrumentos. El primero de ellos fue la aplicación de encuestas que buscan explicar la percepción del Infante respecto a su ciudad y su entorno urbano. El segundo instrumento aplicado fue la técnica de dibujo infantil. En ambos casos, el objetivo fue identificar la manera en que el infante percibe su ciudad y su entorno y sobre todo como es que esta ciudad pudiera o no ser una limitante para su integración en los procesos urbanos.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Imagen 1. Visión de la ciudad por la infancia



Fuente: Elaborado por Diego, 11 años. 2022.

En cuanto a la encuesta, un primer resultado relevante correspondió a la forma en que los infantes entienden o perciben las calles de su colonia o su barrio. Si bien pudiera tener un enfoque más de seguridad, en términos de uso y apropiación de la ciudad, la calle representa un elemento fundamental. Con base en los resultados obtenidos, la percepción que tienen los niños y las niñas sobre su calle es que estas son inseguras para que ellos puedan caminar o desarrollar alguna actividad (76%). Situación que en términos de planeación urbana deberá implicar y prever la generación de políticas públicas en materia de infancia, ciudad y seguridad.

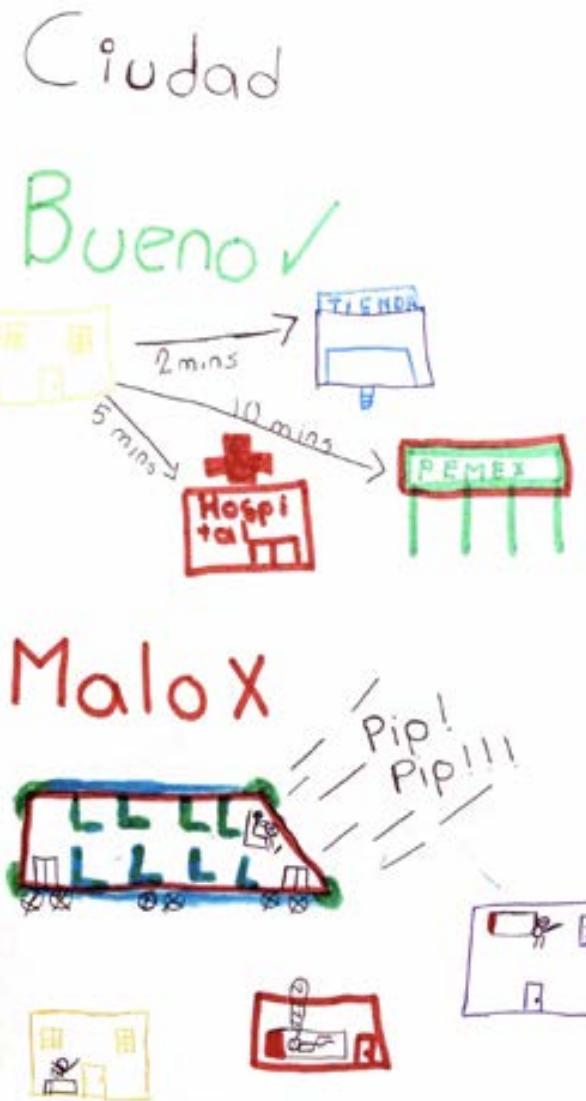
En el ámbito de los aspectos urbanos, respecto a quién tiene mayor preferencia sobre el uso de espacio público, es evidente la percepción que tiene el infante respecto a que los autos son los que tienen una mayor preponderancia respecto al uso de la vía pública.

En cuanto a las actividades que los niños y las niñas desarrollan en la calle, resulta evidente qué éstas tienen una función básicamente de tránsito, con la finalidad de trasladarse de un punto a otro en la ciudad, el cual representa el 84% del total de los encuestados. En cuanto al juego, resulta que ésta es una actividad que prácticamente se ha perdido en las calles de la ciudad, ya que sólo el 12% de los encuestados refiere desarrollar este tipo de actividades; aspecto que se complementa con la pregunta anterior donde se observa que la percepción del Infante respecto a la ocupación de la calle es principalmente por el automóvil.

Otro tema fundamental tiene que ver con las relaciones de cercanía y funcionalidad con equipamientos básicos de los que ellos hacen uso. En este caso, se observa que un factor que ha determinado manera en que el Infante pudiera o no apropiarse de la ciudad tiene que ver con la ubicación de su escuela. En los resultados obtenidos, se observa que un factor que ha propiciado la exclusión del Infante hacia la ciudad, es porque éste tiene que trasladarse a la escuela lejos de su vivienda. aspecto que debe ser considerado en los procesos de planeación urbana, donde se prevea como política básica la implementación de equipamiento de cercanía que permita un uso más eficiente del mismo y evite el traslado de grupos de la población hacia otras zonas más lejanas.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Imagen 2. Percepción morfológica de la ciudad



Fuente: Elaborado por Noemí, 10 años. 2022.

Por último, en cuanto a las formas de traslado de los infantes hacia las distintas partes o zonas de la ciudad, resulta evidente su dependencia hacia los adultos, donde el principal medio de transporte es el privado y en segunda instancia el transporte público. Este aspecto determina que actualmente las ciudades no han generado las condiciones adecuadas que permitan impulsar una mayor autonomía por parte de los infantes.

En cuanto a los resultados obtenidos a través de la técnica del dibujo infantil, esta es una técnica que permite reconocer experiencias y percepciones desde el individuo, pero que, pueden ser aplicadas al colectivo de la infancia, que en palabras de Ortiz, Prats y Bailina (2011), el dibujo infantil “...permiten comprobar que los más jóvenes muestran una gran conciencia y preocupación por su entorno.” De este instrumento, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gran parte de los dibujos también expresan el día a día de los infantes en términos de las experiencias que tiene en su vida cotidiana, es decir, que, si por ejemplo en su trayecto diario de su casa a la escuela observan elementos constantes, estos se vuelven hitos en su visión de la ciudad (por ejemplo plazas comerciales, tiendas, gasolineras, parques, entre otros elementos urbanos).

Un aspecto relevante es que se observa que, en la mayoría de los dibujos, los infantes buscan representar el ideal esperado; es decir, dibujan (o inclusive expresaron con texto) aspectos que esperan o les gustan de las ciudades o inclusive los que no gustan. Expresan problemas observados a partir de su vivencia en dichos espacios o entornos urbanos.

Por último, algo importante a resaltar es que los infantes dibujan en función del entorno en que se desarrollan; ya que por ejemplo, los que viven en zonas eminentemente urbanas representan la ciudad a partir de su vivencia real (edificios altos, tiendas especializadas); o quienes son de contextos de urbanos en crecimiento integran más elementos propios de la zona.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

Imagen 3. Trabajos con la infancia



Fuente: Fotografía de los autores. 2022.

Finalmente, se resalta que muchos de los dibujos elaborados representan espacios de juego, situación que expresa por una parte la preferencia por este tipo de espacios sobre los cerrados y segundo que son esenciales en su vida cotidiana, aspecto que debe ser considerado en la implementación de políticas urbanas.

### Conclusiones. Los retos de la planeación urbana desde la perspectiva de la infancia

Pareciera ser que la ciudad es un ámbito fundamental para el desempeño de los niños, en el cual pueden desarrollar habilidades para la convivencia, el intercambio, el encuentro o el aprendizaje, por lo que resulta relevante considerarlas como elemento clave en la integración del niño en los procesos de participación. Sin embargo, habrá que considerar dicho planteamiento con cierta cautela, si bien que las ciudades han dejado de ser espacios de encuentro e intercambio para convertirse en espacios cada vez más inhóspitos para los ciudadanos.

Resulta prioritario integrar en las políticas públicas urbanas los instrumentos necesarios que permitan mejores condiciones de inclusión, integralidad, pertinencia y participación de la infancia.

Un reto fundamental es incidir en la omisión del infante en el contexto de la planeación urbana, lo cual se relaciona directamente con el funcionar de la política urbana, ya que deberán desarrollarse esquemas dirigidos a recuperar el rol social del infante en los procesos de planeación urbana. Lo anterior, debido a que desde la práctica de la planeación urbana se ha observado que si bien en la ley se plantea un proceso de participación ciudadana (referido a la generación de consultas públicas), en la práctica dicha participación se ha visto cortada, dirigida y enfocada a grupos o sectores específicos, donde el infante no ha sido considerado en ninguna etapa del proceso.

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

Por otra parte, se debe considerar como fundamental el regreso a la planeación con escala humana. Autores como Tonucci (2009) establecen que las ciudades son un medio que comunica ideas y un espacio formativo; con elementos como los espacios abiertos (calles, plazas, parque, medios de transporte público, entre otros) los infantes generan valores sociales, culturales y ambientales.

En este contexto la escala humana estaría enfocada a dar el énfasis escuchar a los niños y tomar en serio su opinión respecto a la ciudad que pretenden, anhelan o necesitan; segundo porque permitiría que los niños puedan disfrutar de la ciudad y fomenten relaciones sociales en general de toda la comunidad, asignándole un papel activo en el proceso de cambio participando de forma concreta en el gobierno y en la delineación de la ciudad, apropiándose de nuevo del espacio urbano.

En conclusión, se hace imprescindible definir políticas urbanas que incluyan la variable infante, con la finalidad de crear ciudades y espacios públicos de y para los niños, amigables tanto para la niñez como toda la población, evitando con ello caer en el actual paradigma de planeación urbana que restringe la inclusión y participación del infante respecto a su acceso a la ciudad.



# Apuntes finales



## 1. APARTADO TEÓRICO- METODOLÓGICO

Este apartado hizo una reflexión sobre los diferentes conceptos, perspectivas teóricas, así como elementos clave en el proceso de planeación. Particularmente, se habló de la diferencia conceptual de entre planes, proyectos, programas y políticas públicas; de la misma manera, se recalcó la importancia del diseño e implementación de las agendas municipales de gobierno, se reconoció su vínculo con el Sistema Nacional de Planeación Democrática y su importancia para el trabajo intergubernamental, específicamente para la operacionalización de los Planes de Desarrollo Municipal.

También se manifestó que, parte importante del desarrollo de proyectos tiene que ver con el reconocimiento y diagnóstico de los problemas cuyo posicionamiento/priorización se realiza en las denominadas agendas municipales. En este primer apartado se precisó sobre su diferenciación así como en las posibilidades de incidencia de la población tanto en la definición de la agenda local como en la integración de proyectos y otros procesos de planeación; específicamente se reconoció la importancia de los instrumentos de participación, mismos que han de ser promovidos por los ayuntamientos y fortalecidos con el interés de todas y todos. De este modo, se sostiene que el bienestar de la población, el acceso y cumplimiento de sus derechos y la eficiencia gubernamental se encuentran estrechamente vinculadas.

En consonancia con lo anterior, se llevó a cabo la caracterización de los proyectos locales, particularmente, se recomendó la apropiación de enfoques como: Economía Naranja, para la integración de proyectos productivos, la Autogestión para el diseño e implementación de proyectos comunitarios. También se enfatizó en la importancia del trabajo intergubernamental para el diseño, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las 4P, especialmente de los proyectos y como esta coordinación favorece el desempeño gubernamental y, sobre todo, el bienestar de la población. Un subtema que destacó fue el de los Proyectos aceleradores, cuyo enfoque resulta innovador y de los que su integralidad y coherencia con el diseño de PDM permite avanzar de manera eficiente en la consecución del desarrollo.

Finalmente, se dijo que es necesario que toda integración de proyectos sea conducida por criterios metodológicos que permitan su adecuada formulación, implementación y evaluación; se revisaron las características generales y criterios de aplicación así como algunas recomendaciones sobre: metodología Marco Lógico, Métodos participativos y el análisis de brechas. El primero, porque permite desarrollar de manera objetiva y medible los objetivos, estrategias y líneas de acción, además es un referente importante de la administración mexiquense, toda vez que se ha adoptado para la gestión de programas presupuestarios y proyectos que se deriven del Plan de Desarrollo Municipal, de este modo, su aplicación en la integración de proyectos abona a la coherencia e integralidad los procesos estratégicos de planeación. No obstante, desde el ámbito de su competencia, su autonomía, recursos y contexto el municipio, las y los tomadores de decisiones habrán de elegir la que mejor convenga.

## 2. APARTADO TÉCNICO

En este apartado se refirió que el diseño, planeación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos con perspectiva de Agenda 2030, abonan a la consecución del desarrollo sostenible, desde la lógica hacer local para impactar en lo global. Se dijo también que el cumplimiento de los ODS se encuentra interrelacionado con las diferentes actividades y agendas municipales por lo que es preciso que las y los diseñadores de proyectos tengan en consideración no solamente estos elementos, sino también el contexto local, los recursos materiales, económicos y humanos, la dinámica social, la identidad cultural y otros que se juzguen pertinentes según las capacidades y prioridades del gobierno y la población local.

En ese tenor, se manifestó que la territorialización de la Agenda 2030 en los municipios precisa, además de la voluntad del gobierno y a población, la generación de alianzas entre los diferentes sectores, por lo que se vuelve clave el diseño y ejecución de actividades de participación ciudadana así como de la implementación de mecanismos e instrumentos que permitan dar seguimiento a las actividades gubernamentales en la materia. Para ejemplificar lo anterior se puso al centro de atención las iniciativas del gobierno mexiquense como la instalación del Consejo Estatal de la Agenda 2030, cuerpo colegiado

que ha permitido institucionalizar la Agenda Global en los gobiernos municipales del Estado de México. También se habló sobre la financiación de los proyectos locales con recursos internacionales, es decir, se señaló la posibilidad que los ayuntamientos tienen de gestionar recursos con diferentes agencias para integrar proyectos que buscan alcanzar el desarrollo sostenible de las comunidades.

### 3. APARTADO PRÁCTICO

Consistió en la aplicación de las 3 metodologías enunciadas en el tema 4 de esta Guía, los ejemplos plantearon situaciones hipotéticas en los municipios denominados como “x”, “y”, “z”, lo que permitió la definición de un diagnóstico (breve), así como la identificación de cada uno de los elementos planteados por la MML, los métodos participativos y el análisis de brechas. Estos ejercicios tuvieron como propósito visibilizar las distintas maneras en las que los gobiernos municipales, la ciudadanía y los sectores de los contextos locales pueden contribuir a la definición de problemáticas y a la integración de las agendas locales.

De manera complementaria se presentan una serie de casos exitosos gestados desde lo local, sus resultados e impacto pueden ser inspiración para los gobiernos locales, en su caso para los sectores que, preocupados por el desarrollo sostenible, buscan la integración de instrumentos que coadyuven al bienestar social, la reducción de desigualdades y de manera integral a la consecución del desarrollo.

Las experiencias de éxito retomadas en este apartado, pusieron de manifiesto la ruta crítica que habrá de considerarse para la integración de proyectos locales a saber:

1. Tener claridad en cuanto a la problemática imperante de la sociedad, así como el objetivo principal del proyecto,

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

2. Promover la coordinación de intervenciones multisectoriales para fortalecer la capacidad institucional y social,
3. Generar alianzas estratégicas e incluir la participación de los diversos actores sociales involucrados directa e indirectamente con la problemática, y
4. Contar con una metodología clara y precisa que permita el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos locales.

En suma la Guía es una herramienta que aporta a los trabajos de planeación municipal, sur herramientas teóricas, técnicas, metodológicas y prácticas así como la serie de recursos de consulta incluidos en sus diferentes secciones, constituyen una oportunidad para la innovación en la integración de proyectos locales.



# Siglas

**AEC**

Asociación de Estados del Caribe

**AECID**

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**AFD**

Agencia Francesa de Desarrollo

**AMEXCID**

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**AOD**

Ayuda Oficial al Desarrollo

**APC**

Asistencia para Proyectos Comunitarios y de Seguridad Humana

**BDAN**

Banco de Desarrollo de América del Norte

**BID**

Banco Interamericano de Desarrollo

**BIRF**

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento

**CAF**

Corporación Andina de Fomento

**CARICOM**

Comunidad del Caribe

**CELAC**

Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños

**CEPUM**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**CEPAL**

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CPEUM**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**CID**

Cooperación Internacional al Desarrollo

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

### **COCEF**

Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza

### **CONAGO**

Conferencia Nacional de Gobernadores

### **CONEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

### **COPLADEM**

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México

### **CPC**

Confederación de la Producción y Comercio

### **FIDA**

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

### **DLAC**

Digital Learning Annual Conference

### **DOF**

Diario Oficial de la Federación

### **EAP**

Estructura Analítica del Proyecto

### **EE**

Energía Eléctrica

### **EMIS**

Sistema de Información para la Gestión Energética

### **EPA**

Agencia de Protección del Medio Ambiente (Environmental Protection Agency)

### **FAO**

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

### **FER**

Fuentes de Energía Renovable

### **FMDV**

Fondo Mundial para el Desarrollo de las Ciudades

### **FODA**

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**FOMIN**

Fondo Multilateral de Inversiones

**GEM**

Gobierno del Estado de México

**GIZ**

Agencia Alemana de Cooperación Técnica

**IC**

Inteligencia Colectiva

**ICES**

Ciudades Emergentes y Sostenibles

**IDG**

Índice de Desigualdad de Género

**IED**

Inversión Extranjera Directa

**IGBG**

Índice Global de Brecha de Género

**INEGI**

Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**IPP**

Inferencia de Prioridades de Política

**JICA**

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

**LAIF**

Facilidad de Inversiones en América Latina de la Comisión Europea

**LCIPD**

Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**LMP**

Límite máximo permitido

**IoT**

Internet de las cosas

**MAEDI**

Ministerio de Asuntos Extranjeros y Desarrollo Internacional de Francia

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

### **MIR**

Matriz de Indicadores para Resultados

### **MML**

Metodología del Marco Lógico

### **MVS**

Medios de Vida Sostenible

### **OCDE**

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

### **ODS**

Objetivos de Desarrollo Sostenible

### **ODM**

Objetivos de Desarrollo del Milenio

### **OMS**

Organización Mundial de la Salud

### **OIM**

Organización Internacional para las Migraciones

### **OIT**

Organización Internacional del Trabajo

### **ONG**

Organización No Gubernamental

### **ONU**

Organización de las Naciones Unidas

### **ONUDI**

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

### **OSFEM**

Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México

### **OSI**

Órganos de Seguimiento e Instrumentación

### **PCES**

Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles

### **PDM**

Plan de Desarrollo Municipal

**PDEM**

Plan de Desarrollo del Estado de México

**PDT**

Planes de Desarrollo Territorial

**PNUD**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PNUMA**

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

**SEP**

Secretaría de Educación Pública

**SIGOB**

Sistema de Gestión para la Gobernabilidad

**SMART**

Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y a Tiempo (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely)

**SIMED**

Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo

**SIODS**

Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

**SLUB**

Biblioteca Sajona Universitaria de Dresden

**SOFOFA**

Sociedad de Fomento Fabril

**TNC**

The Nature Conservancy

**UNAIDS**

Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (United Nations Programme on HIV/AIDS)

**UNICEF**

United Nations International Children's Emergency Fund (Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia)

**UNESCO**

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

### **UNOPS**

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

### **UNV**

United Nations Volunteers

### **UIPPES**

Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación

### **USAID**

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



# Bibliografía

Academia de Diseño de Políticas Públicas. (2019). Proyectos de innovación pública. Laboratorio de Gobierno de Argentina. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/proyectos\\_innovacion\\_abierta\\_-\\_proyectos\\_de\\_innovacion\\_publica.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/proyectos_innovacion_abierta_-_proyectos_de_innovacion_publica.pdf).



Adizes, I. (1977). Autogestión: La práctica yugoslava. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.



Aguilar, L.F. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de: <https://cvis3.cebem.org/?p=1173>



Alcaldes de México (2021). Estos son los apoyos presupuestales internacionales que existen e para los municipios. Obtenido de <https://www.alcaldesdemexico.com/notas-principales/estos-son-los-apoyos-presupuestales-internacionales-que-existen-para-municipios/>



Aliaga, C. (2017). Declaración de Caldas una Agenda Territorial para los objetivos de Desarrollo Sostenible. El Rol Insustituible de los Gobiernos Locales: Antecedentes.



Almaguer, R. M., Pérez, M., & Aguilera, L. (2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. Cooperativismo y Desarrollo, 9(2), 431-456. Recuperado de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/416>



Álvarez B., Varela F., & Cortés, J. (2020). Guía para la localización de la Agenda 2030. Recuperado de: <https://fundadeps.org/wp-content/uploads/2022/02/guia-localizacion-a2030.pdf>



AMEXCID (2022). Acciones y Programas: Financiación para el desarrollo. Obtenido de <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-financiacion-al-desarrollo-94332>

AMEXCID, PNUD & CGCID. (2017). Mapeo de proyectos y acciones de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México. Recuperado de <https://www.undp.org/es/mexico/publications/mapeo-de-proyectos-y-acciones-de-cooperacion-internacional-de-gobiernos-subnacionales-en-mexico>

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas & Centro Internacional de Gestión Urbana. (2007). Guía para la elaboración de Proyectos de Inversión para el Desarrollo Local. Recuperado de: [https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4622/resource\\_files/Banco\\_Mundial\\_Gu%C3%A1da\\_elaboraci%C3%B3n\\_2009.pdf?v=63736107528](https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4622/resource_files/Banco_Mundial_Gu%C3%A1da_elaboraci%C3%B3n_2009.pdf?v=63736107528)

Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352016000300069&lng=es&tlang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069&lng=es&tlang=es).

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/BANCO MUNDIAL. Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques, 2004. Washington, D.C.: World Bank, EE.UU. Recuperado de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/240521468336082184/pdf/246140REVISED010evaluation01PUBLIC1.pdf>

Barragán, J. (2000). Un intento de concreción del paradigma de la “nueva gestión pública”: la pretensión de controlar la gestión de calidad en los servicios públicos de la Junta de Andalucía. España: Instituto Andaluz de Administración Pública.

Benavente, J.M. y Grazzi, M. (2018). Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://forocilac.org/wp-content/uploads/2018/10/PolicyPapersCILAC2018-EconomiaCreativa-2.pdf>

Benavente, J.M., & Grazzi, M. (2017). Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%B3blicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-Impulsando-la-econom%C3%ADA-naranja-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Board of Innovation. (s.f.). The comprehensive guide to Impact Partnerships. How businesses and nonprofits are joining forces to accelerate positive change. <https://es.calameo.com/read/005419260fb08960d70b?page=1>

Boisier, S. (2005). “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?”. Revista de la CEPAL, 86, 47-62.

Bravo, O. & Marín, F. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. Cuadernos del CENDES, 31(86)1-26. [Fecha de Consulta 17 de Julio de 2022]. ISSN: 1012-2508. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40332804002> Buitrago, F. & Duque, I. (2013). La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. file:///C:/Users/user/Downloads/La-Econom%C3%ADA-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf

Buyolo, F. (2017). Conferencia plenaria: Alianza de Ciudades por el Desarrollo Sostenible. Hoja de Ruta para Ciudades y Pueblos de la Comunidad Valenciana. XII Congreso Iberoamericano de Municipalistas. Manizales, Colombia.

Cabrero, E. (2005), Acción pública y desarrollo local. *Región y sociedad*, 19 (38), 145-148. Recuperado en 17 de junio de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252007000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252007000100008&lng=es&tlng=es).

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

Cabrero, E. I., & Gil, C. (2010). La agenda de políticas públicas en ciudades mexicanas durante el siglo XX: ¿cien años de soledad municipal?. *Estudios demográficos y urbanos*, 25(1), pp. 133-173. Recuperado en 1 de agosto de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-7210201000100133&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-7210201000100133&lng=es&tlng=es).

Calvo, M., Ger, A., Gómez, J., Martínez, M., & Tomás, E. (2017). Ayuntamiento de Zaragoza. Obtenido de Evaluación de los Presupuestos Participativos del Ayuntamiento de Zaragoza: [https://www.zaragoza.es/contenidos/presupuestos-participativos/Informe\\_Presupuestos\\_Participativos\\_REV2.pdf](https://www.zaragoza.es/contenidos/presupuestos-participativos/Informe_Presupuestos_Participativos_REV2.pdf)

Cámara, L. (Coord) (2005). Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que presentan servicios de inserción sociolaboral. Madrid, España: Cyan, Proyecto y Producciones Editoriales, S.A.

Casar, M.A., & Maldonado, C. (2008). Formación de agenda y procesos de toma de decisiones: una aproximación desde la ciencia política. Obtenido de Centro de Investigación y Docencia Económicas: <https://www.cide.edu/publicaciones/status/dts/DTAP%20207.pdf>

Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID) 2022. Mapeo sobre proyectos y acciones de cooperación internacional de gobiernos subnacionales: Estado de México. Obtenido de <https://cgcid.org/mapeo-proyectos-de-cooperacion-de-gobiernos-subnacionales/>

Chambers, R., & Conway, R. (1991). Sustainable rural livelihood: practical concepts for the 21st century. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/775/Dp296.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cobb, R.W. & Elder, C.D. (1984). Agenda-Building and the politics of aging. *Policy Studies Journal* (PSJ), 13(1), pp. 115-129. Recuperado en 15 de agosto de 2022, de <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1984.tb01704.x>

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. (COPLADEM) (2021). Manual para la Elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal 2022-2024. Toluca, Estado de México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. (COPLADEM) (2022). El Desarrollo Local como Apalancamiento de la Sostenibilidad. [https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Publicaciones/Apalancamiento\\_EDOMEX\\_digital.pdf](https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Publicaciones/Apalancamiento_EDOMEX_digital.pdf)

Crespi, G., Fernández-Arias, E. & Stein, E. (2014). ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/%C2%BFC%C3%B3mo-repensar-el-desarrollo-productivo-Pol%C3%ADticas-e-instituciones-s%C3%B3lidas-para-la-transformaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica.pdf>

Crespo, M. C. & Mendoza, N. B. (2013). El Proyecto Comunitario: Una Contribución a la Formación Humanística de los Estudiantes De Carreras Pedagógicas. Atenas, 3 (23), 102-114. [Fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478048959008>

Crespo, M.A. (2009). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico (Conceptos esenciales y aplicaciones). Recuperado de: <https://ilcrobertschuman.files.wordpress.com/2013/07/libro-crespo.pdf>

## **¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?**

---

De la Rosa, M. (1990). **¿Qué es la autogestión?** Serie: Educación para la democracia. Mexicali, Baja California: Dirección de Educación Comunitaria Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

Díaz-Muñiz, P. & Mota, L. (2008). Municipios, desarrollo local y descentralización en el siglo XXI. Ra Ximhai, 4(3) ,581-605. [Fecha de Consulta 17 de junio de 2022]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46140305>

División de Desarrollo Social CEPAL. (s.f.), Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Recuperado de: [https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf)

Federación Nacional de Municipios de México (FENAMM). (s.f.). Federación Nacional de Municipios de México (FENAMM). Obtenido de Colombia Modelo Participativo Exitoso en Salud.: [https://www.fenamm.org.mx/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72:versalles-colombia-modelo-participativo-exitoso-en-saluddoc&catid=24&Itemid=155](https://www.fenamm.org.mx/site/index.php?option=com_content&view=article&id=72:versalles-colombia-modelo-participativo-exitoso-en-saluddoc&catid=24&Itemid=155)

Fernandez, N. & Schejtman, L. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Fundación General de la Universidad de la Laguna (2020). Planificación de proyectos desde un enfoque participativo: desarrollo [Video]. Recuperado de <https://m.youtube.com/watch?v=dQNRUX5t9Oc>

Gallego, I. (1999). El enfoque del Monitoreo y evaluación participativa (MEP): Batería de Herramientas Metodológicas. Obtenido de <https://evalparticipativa.files.wordpress.com/2019/05/01.-el-enfoque-participativo.-baterc3ada-de-herramientas.pdf>

Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A. & López, R. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf>

Geilfus, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación. Obtenido de <http://tie.inspvirtual.mx/recursos/temas/etv/OAParticipacionSocialWeb/material/80%20herramientas%20para%20el%20desarrollo%20participativo.pdf>

GEM, Gobierno del Estado de México. (1993). Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” el 2 de marzo de 1993.

GEM, Gobierno del Estado de México. (2004). Ley de Desarrollo Social del Estado de México. Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” el 31 de diciembre de 2004.

GEM, Gobierno del Estado de México. (2020). Manual “Estrategias de Innovación Pública para los Gobiernos Locales del Estado de México”. Una respuesta ante los efectos del COVID-19. Toluca, Estado de México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal. Recuperado de: [http://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Manuales/Manual\\_Estrategias\\_Innovacion\\_Publica.pdf](http://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Manuales/Manual_Estrategias_Innovacion_Publica.pdf)

GEM, Gobierno del Estado de México. (2021). Periódico Oficial Gaceta del Gobierno y LEGISTEL. Obtenido de Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN): <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2021/octubre/oct141/oct141d.pdf>

Gómez, M. & Sanahuja, J.A. (1999). El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos. Madrid, España: CIDEAL.

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

---

González, A. G. (2020). Economía del siglo XXI: Economía naranja. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI (4),450-464. [Fecha de Consulta 24 de Julio de 2022]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077033> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Guía de referencia para los Equipos de las Naciones Unidas en los países. Recuperado de: <https://unsgd.un.org/es/resources/transversalizacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-guia-de-referencia>

Iglesias, M. & Jiménez, R. (2017). Desarrollo local y participación social.: ¿De qué estamos hablando? Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 5(1), 60-73. Recuperado en 17 de junio de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322017000100005&lng=es&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322017000100005&lng=es&tlang=es).

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay (2015 A). Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el Desarrollo de Alianzas Laborativas en la Sociedad Civil. Uruguay: CEDA.

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay. (2015). Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la Sociedad Civil. Recuperado de: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>

Instituto de Investigación en Ciencias Sociales. (2016). Formulación y evaluación de proyectos de acción social. Obtenido de <http://csoc.usal.edu.ar/archivos/csoc/docs/idicso-sdti021.pdf>

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México. (INFOCDMX) (s.f.). Ciudad Abierta CDMX. Obtenido de <https://infocdmx.org.mx/index.php/component/content/article/14-transparencia-en-mexico/4502-ciudad-abierta-cdmx.html?Itemid=208#:~:text=Una%20Ciudad%20Abierta%20es%20aquella,de%20establecer%20un%20mejoramiento%20continuo>

Kanuri, C., Revi., A.; Espey., J., Kuhle, H. & Sustainable Development Solutions Network (SDSN). (2015). Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Obtenido de Cómo implementar los ODS en las ciudades. Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible: <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Cmo-implementar-los-ODS-en-las-ciudades.pdf>

Kingdon, J.W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: Harper Collins.

Laboratorio de Gobierno. (s.f.). ¿Qué es la Innovación Pública? Obtenido de <https://www.lab.gob.cl/innovacion-publica>

Maldonado, C. & Galindez, C. (2013). Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Distrito Federal, México: CLEAR-CIDE. Recuperado de: <https://clear-lac.org/3d-flip-book/monitoreo-evaluacion-y-gestion-por-resultados/>

Martínez, I. (2019). La cooperación internacional frente a un contexto global de cambios: ¿Hacia un nuevo paradigma? Obtenido de <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossieres-EsF-34-Agenda-2030.pdf>

Martínez, I. (2022). Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de El sistema de cooperación e un contexto de cambio global: <https://uvirtual.usach.cl/moodle/>

Martinic, S. (1996). *Evaluación de proyectos: conceptos y herramientas para el aprendizaje*. México: México COMEXANI: CEJUV.

Meza, O.D. (2013). *Gobiernos Locales y Agendas de Gobierno ¿A qué responden?* [Tesis de Doctorado en Políticas Públicas, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE)] <http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/273/122741.pdf?sequence=4&isAllowed=>

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

---

Montejo, R. (2010). Gestiópolis. Obtenido de La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba. Encuentros y desencuentros: [https://www.gestopolis.com/cooperacion-internacional-gestion-desarrollo-localcuba/#:~:text=La%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20el%20Desarrollo%20\(CID\)%20surge%20en%20una,transferencia%20del%200%2C7%25%20del](https://www.gestopolis.com/cooperacion-internacional-gestion-desarrollo-localcuba/#:~:text=La%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20el%20Desarrollo%20(CID)%20surge%20en%20una,transferencia%20del%200%2C7%25%20del)

Montejo, R. (2022). Gestiópolis. Obtenido de La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba. Encuentros y desencuentros: [https://www.gestopolis.com/cooperacion-internacional-gestion-desarrollo-localcuba/#:~:text=La%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20el%20Desarrollo%20\(CID\)%20surge%20en%20una,transferencia%20del%200%2C7%25%20del](https://www.gestopolis.com/cooperacion-internacional-gestion-desarrollo-localcuba/#:~:text=La%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20el%20Desarrollo%20(CID)%20surge%20en%20una,transferencia%20del%200%2C7%25%20del)

Naciones Unidas. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Naser, A., Williner, A. & Sandoval, C. (2021). Participación ciudadana en los asuntos públicos un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto, Documentos de Proyectos (LC/TS. 2020/184). Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46645/1/S2000907\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46645/1/S2000907_es.pdf)

Nerea, A., López, R., & Begoña, I. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. Obtenido de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf>

North, D.C. (1986). The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 230-237.

NU & CEPAL. (2016). El enfoque de brechas estructurales. Análisis del caso de Costa Rica. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/S1600998\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/S1600998_es.pdf?sequence=1&isAllowed=)

NU. (2008). Informe sobre la economía creativa 2008. Obtenido de [https://oibc.oei.es/uploads/attachments/70/Informe\\_sobre\\_la\\_Econom%C3%ADA\\_Creativa.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/70/Informe_sobre_la_Econom%C3%ADA_Creativa.pdf)

Núñez, A., López, R., & Begoña, I. (2010). Herramientas de inteligencia colectiva, CIDE. Obtenido de [https://www.lnpp.mx/uploads/publications/11\\_9ff14.pdf](https://www.lnpp.mx/uploads/publications/11_9ff14.pdf)

Núñez, A., Trujillo, G., & Hackett, L. (2020). Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, CIDE. Obtenido de Herramientas de inteligencia colectiva: [https://www.lnpp.mx/uploads/publications/11\\_9ff14.pdf](https://www.lnpp.mx/uploads/publications/11_9ff14.pdf)

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019). Territorialización de la Agenda 2030: Documento Anexo No. 1. Obtenido de <https://comunidades.cepal.org/ilpes/sites/default/files/2019-11/TERRITORIALIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

Ojeda, E. (2016). Proyectos Productivos Locales y Reestructuración socio-económica en el Municipio de San Juan Lalana, Oaxaca. Un análisis desde el enfoque de desarrollo endógeno [Tesis de Maestría en Economía Aplicada, El Colegio de la Frontera Norte] <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2016/11/TESIS-Ojeda-Velasco-Elizabeth.pdf>

Ojeda, T. (2020). El rol estratégico de los gobiernos locales y regionales en la implementación de la Agenda 2030: experiencias desde la cooperación Sur-Sur y triangular. OASIS, 31, 9-29 DOI: <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.03>

## ¿Cómo acelerar el desarrollo desde lo local?

---

OPR, INAFED & Agencia Alemana para la Cooperación Internacional. (2020). La Agenda 2030 y el desarrollo municipal sostenible. Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu\\_a\\_Planes\\_Municipales\\_Sostenibles\\_VF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu_a_Planes_Municipales_Sostenibles_VF.pdf)

OPR. (2017). Guía para incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración de Planes Estatales y Municipales de Desarrollo. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255731/Gu\\_a\\_enfoque\\_A2030\\_para\\_entidades\\_y\\_municipios\\_comp.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255731/Gu_a_enfoque_A2030_para_entidades_y_municipios_comp.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (CGLU) (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible: lo que los gobiernos locales deben saber. [https://www.uclg.org/sites/default/files/los\\_ods\\_lo\\_que\\_los\\_gobiernos\\_locales\\_deben\\_saber.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/los_ods_lo_que_los_gobiernos_locales_deben_saber.pdf)

Palma, M. (2021). Alcaldes de México. Obtenido de Estos son los apoyos presupuestales internacionales que existen para municipios: <https://www.alcaldesdemexico.com/notas-principales/estos-son-los-apoyos-presupuestales-internacionales-que-existen-para-municipios/>

Parsons, W. (2007). Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. México: FLACSO.

Peters, B.G. (1996). Modelos alternativos del proceso de la política pública de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. *Gestión y política pública*, 4(2) 257-276 fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8284481>

Pichardo, A. (2003). *Planificación y programación social*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen Argentina.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). United Nations Office for South-South Cooperation (UNOSSC). Recuperado de: [http://unossc1.undp.org/sscexpo/content/ssc/about/careers.htm?utm\\_source=EN&utm\\_medium=GSR&utm\\_content=US\\_UNDP\\_PaidSearch\\_Brand\\_English&utm\\_campaign=CENTRAL&c\\_src=CENTRAL&c\\_src2=GSR&gclid=Cj0KCQjwIKWBhDjARIsAO2sErTedZ8B2psBYZAel47uUIDQIQE4dOeYYnpU6SsS2SQ](http://unossc1.undp.org/sscexpo/content/ssc/about/careers.htm?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=Cj0KCQjwIKWBhDjARIsAO2sErTedZ8B2psBYZAel47uUIDQIQE4dOeYYnpU6SsS2SQ)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). El Enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos. Una propuesta metodológica de implementación centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo. Recuperado de: [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques\\_transversales/PNUD\\_1.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques_transversales/PNUD_1.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Obtenido de Laboratorio de Aceleración en México: una reflexión colectiva a dos años de preguntar para aprender: <https://www.undp.org/es/mexico/blog/laboratorio-de-aceleraci%C3%B3n-en-m%C3%A9xico-una-reflexi%C3%B3n-colectiva-dos-a%C3%B1os-de-preguntar-para-aprender>

Rebollo, O., Morales, E. & González, S. (2016). Guía operativa de evaluación de la acción Comunitaria. Obtenido de [https://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/GuiaAC\\_OP.pdf](https://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/GuiaAC_OP.pdf)

Rivas, J.C. & Gaudin, Y. (2021). “Diagnóstico de las brechas estructurales en México: una aproximación sistemática general”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/207; LC/MEX/TS.2021/26). Ciudad de México, México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Rodríguez, V. (1997). *La descentralización en México, de la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo*. México: Fondo de Cultura Económica

Román, M. (1999). Centro de Investigación y Docencia Económicas. Obtenido de Guía práctica para el diseño de proyectos sociales: <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8340/8397.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salgado, L. H. (2010). Autogestión comunitaria en programas de desarrollo social comunidad diferente en Nuevo León y Baja California 2008-2010. Obtenido de <https://www.colef.mx/postgrado/tesis/2006759/>

Secretaría de Gobernación. (2021). Diario Oficial de la Federación (DOF), Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2021-2024. Programa Especial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5639308&fecha=24/12/2021#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639308&fecha=24/12/2021#gsc.tab=0)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2009). Secretaría de Gobernación (SEGOB). Obtenido de Diplomado de Presupuesto basado en Resultados PbR, Módulo 3: [http://gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3\\_planeacion-estrategica.pdf](http://gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf)

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2022). Embajada de México en Guatemala. Obtenido de Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXID): <https://embamex.sre.gob.mx/guatemala/index.php/relacion-mexico-guatemala/cooperacion/amexcid>

**SEDESOL & INDESOL.** (2017). Programa de coinversión social. Capacitación para el fortalecimiento institucional de OSC y otros actores de la sociedad. Curso-taller “Diseño de proyectos productivos en apoyo a la economía familiar”. Obtenido de <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/III.%20Desarrollo%20Social/Elaboraci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Productivos/Manual%20del%20Participante.%20Curso%20Taller%20Dise%C3%B1o%20de%20Proyectos%20Productivos%20en%20Apoyo%20a%20la%20Econom%C3%ADA%20Familiar.pdf>

**Sen, A.** (1982). ¿What it Way of Development? The Economic Journal, Royal Economic Society, Cambridge University Press, 93 (372).

**Soluciones para el Desarrollo Sostenible.** (s.f.). Soluciones para el Desarrollo Sostenible. Banco de Proyectos. Recuperado de: <https://sdsmexico.mx/iniciativas/banco-de-proyectos/>

**Tamayo, M.** (1997). “El análisis de las políticas públicas”, Bañón, R. y Carrillo, E. (Comp.). La nueva administración pública. Madrid, España: Alianza Editorial.

**Terrazas, R.** (2011). Planificación y programación de operaciones. **PERSPECTIVAS**, (28) ,7-32. [Fecha de Consulta 29 de Julio de 2022]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257002>

**The GovLab, & Nesta.** (2020). Nesta. Obtenido de Using Collective Intelligence to Solve Public Problems: [https://media.nesta.org.uk/documents/Using\\_Collective\\_intelligence\\_to\\_Solve\\_Public\\_Problems.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Using_Collective_intelligence_to_Solve_Public_Problems.pdf)

**Tobar, L.A.** (2005). Manual Metodológico para la Presentación de Proyectos de Cooperación Nacional e Internacional Enfocados a Medio Ambiente. Obtenido de [https://redmujeres.org/wp-content/uploads/2019/02/manual\\_metodologico\\_proyectos\\_ambiente.pdf](https://redmujeres.org/wp-content/uploads/2019/02/manual_metodologico_proyectos_ambiente.pdf)

Ureña, M.T. (2017). Manual Medios de Vida. Recuperado de: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-centroamericana/sociologia/manual-medios-vida-sjr-guia-practica-para-su-conceptualizacion-e-implementacion/15178710>

Vázquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista EURE*, 26(79), 47-68. [Fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Disponible en: <https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1209/306>

Vázquez-Barquero, A. (2007). Sobre la diversidad de las interpretaciones y la complejidad del concepto de desarrollo endógeno. En García, M. (Ed), *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local* (pp. 39-58). España: Gesbilio, S.L.

XII Congreso Iberoamericano de Municipalista. (2017). Declaración de Caldas “Una agenda territorial para los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Carta de Compromiso de los Gobiernos Locales Iberoamericanos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://sitservicios.lapaz.bo/sit/ods/anexos.html>

Zaluaga-Duque, J. F. (2015). a gestión crítica del conocimiento y la inteligencia colectiva y su relación con el desarrollo social. *Entramado*, 172-187.

Zapata, O. L. (2016). Agenda pública local. Los casos de los municipios de El Carmen de Viboral y Turbo, Antioquia-Colombia. *Estudios Políticos*, (49), 73–94. [Fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n49a04>



