



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO**

**“Planeación Estratégica para la Inclusión de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible en
Gobiernos Locales de la Región de La Sierra Norte de Puebla en México: Un Diagnóstico
Local para enfrentar los Retos Globales”**

Línea General de Investigación del ICGDE: Gobierno y Desarrollo

Tesina para obtener el grado de
Maestro en
Auditoría Gubernamental, Rendición de Cuentas y Gestión Estratégica

Presenta: Eric Cuevas Herrero

Dra. Araceli Espinosa Márquez
ASESORA

ENERO 2020



ICGDE

Índice

Resumen.	3
Abstract.	5
Introducción.	7
Marco teórico.	14
Metodología.	35
Diseño.	35
Instrumentos	42
<i>Aplicación del instrumento de indagación a manera de encuesta.</i>	43
<i>Matriz de resultados.</i>	43
<i>Prueba de hipótesis.</i>	45
<i>Resultados descriptivos de la situación actual.</i>	52
Triangulación de instrumentos aplicados a los 10 municipios poblanos.	53
Conclusiones.	56
Bibliografía.	60
ANEXO 1.	64
ANEXO 2.	66
ANEXO 3.	68



ICGDE

Resumen.

Desde una perspectiva global, existe un acuerdo tácito, en la necesidad de dar acompañamiento a los gobiernos locales de los países con mayor grado de desigualdad para dar paso al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), debido a que con la implementación de estos se busca mejorar las condiciones de vida de la población, además de fortalecer las medidas de mitigación y resiliencia ante el cambio climático, combatir la pobreza y las desigualdades, para tener entornos sustentables y sostenibles.

Por esa razón, la planeación estratégica, toma gran relevancia, principalmente en contextos de pobreza, rezago y marginación, sin embargo, los gobiernos locales estudiados no toman en consideración a los ODS al momento de generar sus procesos de planificación, a pesar de que México se ha comprometido a su cumplimiento.

La vinculación de la planeación estratégica con los objetivos de desarrollo sostenible en gobiernos locales, además de lograr una mayor productividad, efectividad, eficiencia y eficacia; permite la mejora de los procesos que impactan de forma directa en la satisfacción de necesidades de sus ciudadanos.

En el presente documento se muestran los resultados de un estudio realizado con una estrategia metodológica de corte mixto, realizado entre el año 2017 al 2018 en 10 municipios de la Sierra Norte Poblana; a fin de hacer un diagnóstico sobre el estado de avance que guardan los gobiernos municipales en su camino a orientar su planeación al cumplimiento de los ODS. Con dichos datos se construyó una base de datos realizada a partir de un instrumento de indagación a manera de encuesta con sus funcionarios y entrevistas semiestructuradas, así como en el análisis documental (Planes de Desarrollo) de sus instrumentos de planeación. Para ello se parte de las siguientes preguntas de investigación: ¿Se realiza planeación



estratégica en los 10 municipios de la sierra norte poblana que fueron estudiados? ¿La planeación que se diseña está orientada a cumplir con los ODS? ¿Cuáles ODS son los que se privilegian en la planeación de los gobiernos locales revisados? ¿Son los más prioritarios para la región? ¿Qué retos le plantean al gobierno local la alineación de la planeación con los ODS?

Se parte de la hipótesis de que a pesar de que por obligación constitucional los diferentes niveles de gobiernos en México están obligados a realizar un proceso de planeación (Constitución Mexicana. Artículo 26 y Ley Orgánica Municipal, Artículos 120, 197 y 198) que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía.

Sin embargo la planeación que se realiza en los municipios revisados no cumple con los elementos y criterios para considerarla como planeación estratégica, lo que dificulta su vinculación con los ODS y con ello la posibilidad de medir el impacto de los gobiernos locales en el cumplimiento de las metas.

Palabras clave: Planeación estratégica, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Gobiernos locales.



ICGDE

Abstract.

From a global perspective, there is a tacit agreement, in the need to accompany the local governments of the countries with greater degree of inequality to give way to the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs), because with the implementation of These seek to improve the living conditions of the population, under the slogan of preventing climate change and other complex challenges such as poverty and inequality, which put people's lives at risk.

For that reason, strategic planning takes on great relevance, mainly in contexts of poverty, lag and marginalization, however, local governments rarely take the SDGs into consideration, even though Mexico has committed to its compliance.

The linking of strategic planning with the objectives of sustainable development in local governments, in addition to achieving greater productivity, effectiveness, efficiency and effectiveness; It allows the improvement of processes that directly impact the satisfaction of the needs of its citizens.

This document shows the results of a study carried out with a mixed methodological strategy, carried out between 2017 and 2018 in 10 municipalities of the Sierra Norte Poblana; in order to make a diagnosis on the state of progress that municipal governments keep on their way to guide their planning to the fulfillment of the SDGs. With these data, a database was created based on an inquiry instrument in the form of a survey with its officials and semi-structured interviews, as well as in the documentary analysis (Development Plans) of its planning instruments. This is based on the following research questions: Is strategic planning carried out in the 10 municipalities that make up the northern Sierra region of Puebla? Is the planning that is designed to meet the SDGs? Which SDGs are the ones that are privileged in



the planning of local governments in the region? Are they the most priority for the region? What challenges do the alignment of planning with the SDGs pose to the local government?

It is based on the hypothesis that despite constitutional obligation the different levels of governments in Mexico are required to carry out a planning process (Mexican Constitution. Article 26 and Municipal Organic Law, Articles 120, 197 and 198) that prints solidity, dynamism, permanence and equity to the growth of the economy, the planning that is carried out does not meet the elements and criteria for strategic planning, This makes it difficult to link with the SDGs and with it the possibility of measuring the impact of local governments in meeting the goals.

Keywords: Strategic planning, Sustainable Development Goals, Local governments



Introducción.

El desarrollo local ¹ integral es uno de los grandes retos a nivel mundial, por eso requiere ser estudiado y atendido desde diversas aristas y procesos. En ese contexto las políticas públicas y sus ciclos toman gran relevancia sobre todo en espacios de pobreza y marginación. Por lo que la identificación y definición de problemas; la formulación de políticas; la adopción de la decisión; la implantación; y la evaluación de los gobiernos locales en condiciones de austeridad presupuestaria son relevantes en México, debido a que, en la práctica, los municipios siempre padecen por la escasez de recursos y de personal, sobre todo en los que se encuentran en zonas más alejadas de las áreas metropolitanas o de la capital de las Entidades federativas. Adicionalmente los presupuestos habitualmente son liberados de forma tardía, dejando desfasados el ejercicio de los mismos.

En la actualidad, la concepción de política de desarrollo, implica que los gobiernos orienten sus planes y programas ² al logro de temas relacionados con el desarrollo sostenible, ya que esto permite llegar al mejoramiento de la calidad de vida de la población por medio de acciones relacionadas con la distribución de actividades económicas y sociales de acuerdo con el crecimiento de los espacios locales, al tiempo que atienden las necesidades de la ciudadanía (Garizurieta Benabé Jessica, 2013). De ahí que los objetivos de Desarrollo

¹ El desarrollo local pretende situar como punto central al ser humano y a los intereses colectivos, potenciando en su esfera diaria las capacidades de los individuos. Es un enfoque que persigue impulsar el desarrollo endógeno, la autoorganización y el bienestar social, para lo que requiere tanto de la participación colectiva como de la intervención individual (Juárez, 2013).

En un sentido complementario es necesario establecer que los seis grandes objetivos de desarrollo generados como una estrategia internacional por el banco mundial son: Pobreza (que implica reducirlos índices de pobreza extrema), Mortalidad (Sobre todo en cifras relacionadas con mortandad materna e infantil), Educación (Promoviendo procesos de alfabetización universales), Salud (Proveyendo un acceso universal a la misma), Género (se refiere a un empoderamiento equitativo que elimine la disparidad de género), Ambiente (Referida a la implementación de estrategias de desarrollo sustentable. (Worldbank, 2015).

² Todo municipio cuenta con Planes de Desarrollo que tienen la función de establecer las medidas y acciones para la mejora de la calidad de vida de la población. En ese punto, un Plan de Desarrollo Municipal se define como “el instrumento rector del desarrollo integral del Municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal” (SAGARPA S. I., 2004). En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdos de las comunidades y ciudadanos organizados con sus ayuntamientos, y los mecanismos de coordinación con los niveles estatal y federal. El plan contiene los objetivos, propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio, y define las principales políticas y líneas de acción que el Ayuntamiento deberá tomar en cuenta para la elaboración de sus programas operativos anuales. Éste debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada periodo constitucional de la administración municipal, para lo cual, en el marco del COPLADEM, el Presidente Municipal convocará a las comunidades y a las organizaciones ciudadanas, para que participen e intervengan en su diseño, formulación y definición. (SAGARPA S. I., 2004).



Sostenible cobren relevancia, sobre todo en los espacios locales, ya que tienen metas directa o indirectamente relacionadas con el trabajo diario de los municipios en temas de equidad, pobreza, salud, educación, desarrollo sostenible, economía y alianzas para la optimización de resultados; por lo que ofrecen parámetros para contar con una directriz integral de las diversas dimensiones del desarrollo sostenible, y en ese sentido, tiene una vinculación directa con los ejes de desarrollo económico y social del Plan Nacional de Desarrollo creado por la administración actual.

Además, México, como país integrante de las Naciones Unidas, se ha comprometido a dar cumplimiento nacional a la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-), ya que, aunado a lo anterior, ofrecen un conjunto de indicadores que pueden contribuir y complementar la planificación local, brindando beneficios como la formulación de metas a corto, mediano y de largo plazo, el diseño de políticas públicas locales que retomen el enfoque de derechos; el monitoreo de las políticas públicas y la medición de los resultados ya consolidados, la articulación de las políticas locales con los niveles estatal y federal y la focalización de acciones específicas para los grupos más desfavorecidos.

Por ello, el objetivo de la información que se presenta es el de conocer en qué grado se aplica la Planeación Estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en los gobiernos locales de la Región de la Sierra Norte de Puebla, con la finalidad de identificar una posible relación de causa-efecto entre ambas. De ahí que los objetivos específicos sean como se enumera a continuación:

- a) Saber si se realiza una planeación estratégica y en qué medida se hace.
- b) Saber si se persigue el cumplimiento de los ODS y en qué medida se hace.
- c) Realizar un estudio descriptivo de la situación actual sobre Planeación Estratégica y ODS en los gobiernos estudiados.



Con referencia a lo anterior, la hipótesis planteada es: **La aplicación de una planeación estratégica en los gobiernos locales de la Región de la Sierra Norte de Puebla, impacta en un mayor alcance en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

El presente documento muestra un estudio que “se ha centrado en aportar una comprensión detallada de las distintas perspectivas de grupos específicos” (Jordi, 2009, pág. 53), en este caso se trata de los integrantes del Ayuntamiento de 10 municipios que a través de instrumentos como un cuestionario de indagación a manera de encuestas, entrevistas a profundidad y grupos de enfoque, muestran la realidad vivida en relación a los procesos de planeación y la vinculación de sus acciones con los objetivos de desarrollo sostenible. El estudio fue realizado en los siguientes municipios del estado de Puebla, en México: Ahuacatlán, Amixtlán, Camocuautla, Coatepec, Cuautempan, Hermenegildo Galeana, San Felipe Tepatlán, Tepango de Rodríguez, Zapotitlán de Méndez y Zongozotla.

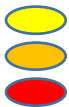
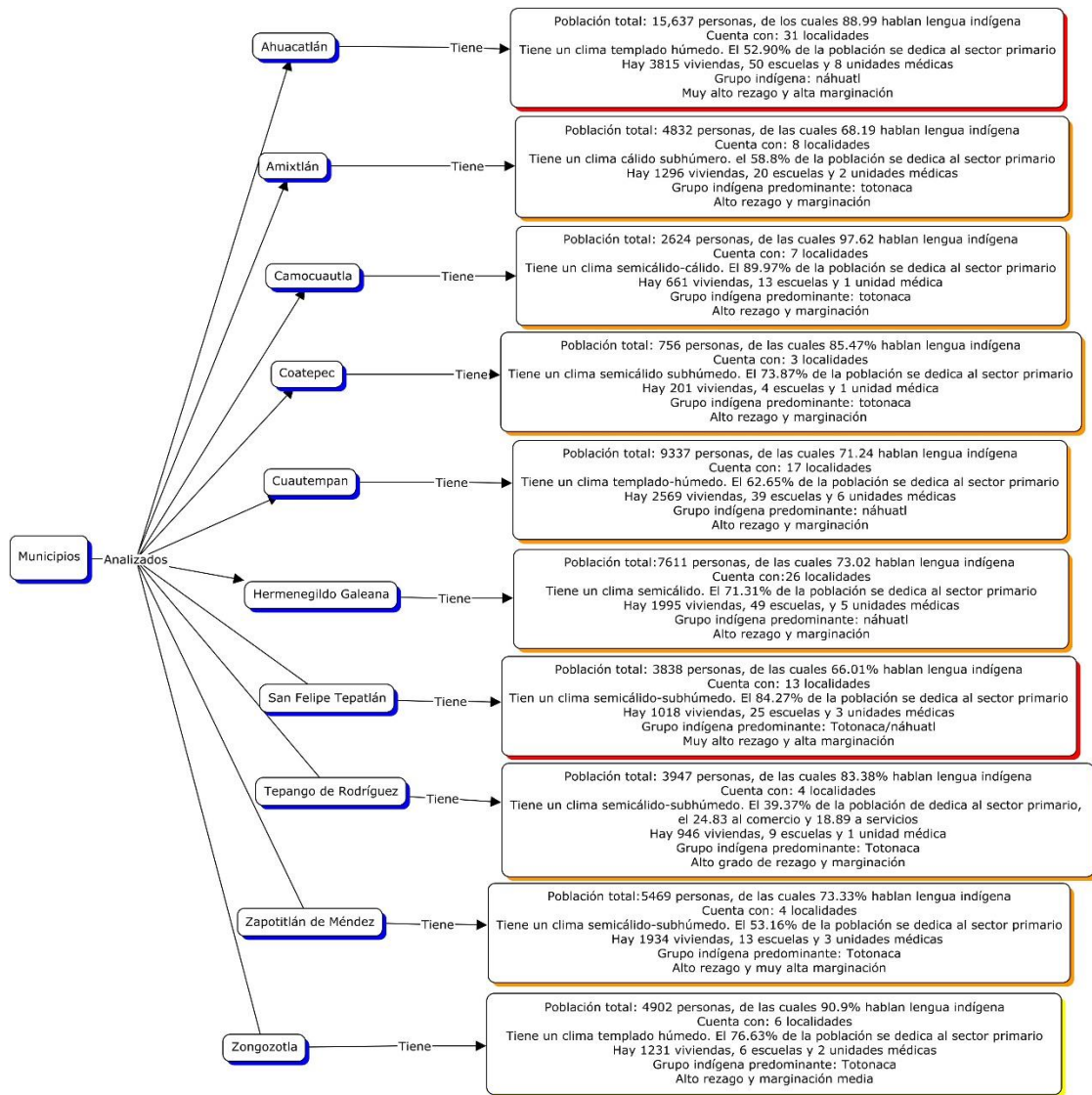
La selección de los espacios locales se debe a los siguientes indicadores:

- a) Se trata de pueblos originarios con etnias bien establecidas
- b) Son espacios locales con alto o muy alto nivel de rezago, de acuerdo al Consejo Nacional de Población (CONAPO) y Secretaría de Desarrollo Social, en su apartado de microrregiones³.

³ En la página de microrregiones hay un registro detallado de las condiciones de cada municipio en temas de desarrollo social. Dado que la Ley General de Desarrollo Social establece que la medición de la pobreza debe considerar el carácter multidimensional de la pobreza, el CONEVAL construyó el Índice de rezago social, incorporando indicadores de educación, de acceso a servicios de salud, de servicios básicos, de calidad y espacios en la vivienda, y activos en el hogar. El Índice de Rezago Social es una medida ponderada que resume cuatro indicadores de carencias sociales (educación, salud, servicios básicos y espacios en la vivienda) en un solo índice que tiene como finalidad ordenar a las unidades de observación según sus carencias sociales. La estimación de este Índice tiene como fuente de información la base de datos “Principales Resultados por Localidad, 2005” del II Censo de Población y Vivienda (ITER 2005) y fue elaborada bajo la técnica estadística de componentes principales, que permite resumir en un indicador agregado las diferentes dimensiones del fenómeno en estudio. El rezago social se calculó a tres niveles de agregación geográfica: estatal, municipal y localidad. Los resultados de la estimación del índice de rezago social se presentan en cinco estratos. Se utiliza la estratificación con base en la metodología de Dalenius & Hodges, dado que



ICGDE



Municipios con marginación y/o rezago medio

Municipios con marginación y/o rezago alto

Municipios con marginación y/o rezago muy alto

Ilustración 1. Descripción de las Cualidades de los municipios analizados. Grados de marginación y rezago y condición náhuatl o totonaca (2019). Fuente: Elaboración propia.



Asimismo, los municipios analizados se encuentran en la Sierra Norte del estado de Puebla y comparten un escenario complejo en el tema de desigualdad y equidad como se muestra a continuación:

	Región	Total estatal
R(M/H) población de 12 años y más sin ingresos laborales	1.543	1.676
R(M/H) Ingresos laborales promedio	0.977	0.903
R(M/H) Actividad económica	0.357	0.440
R(M/H) Prestaciones laborales	3.488	1.588
R(M/H) Crédito para vivienda	2.193	1.286
R(M/H) Ahorro para el retiro	2.043	1.255
R(M/H) Licencia con goce de sueldo	2.216	1.365
R(M/H) Movilidad laboral	0.339	0.430
R(M/H) Hasta 30 min. Traslado al trabajo	1.124	1.012
R(M/H) Horas dedicadas a actividades no remuneradas	5.219	4.173
R(M/H) Sin afiliación a servicios médicos	0.724	0.835
R(M/H) Se atiende en instituciones públicas de salud	1.043	1.050
R(M/H) Escolaridad	0.989	0.975
R(M/H) Movilidad escolar	0.967	0.905
R(M/H) Hasta 30 min. Traslado a la escuela	0.992	0.995
R(M/H) Orfandad padre o madre	1.041	0.987
R(M/H) Menores corresidentes con el padre	0.981	0.982
R(M/H) Menores de 6 años con acta de nacimiento	0.998	1.000
R(M/H) Se considera indígena	1.003	1.000
Diferencia de edad Jefe y cónyuge	4.527	3.372
<i>Índice de desigualdades Mujer Hombre</i>	-0.095	0.635

Nota: R(M/H) = Razón de Mujer / Hombre

Tabla 1. Indicadores de desigualdad entre mujeres y hombres en la Sierra Norte del estado de Puebla, (2015) Fuente: Colegio de México

Los indicadores calculados para mostrar la desigualdad entre mujeres y hombres en la tabla 2, indican que, en la Sierra Norte de Puebla, algunos aspectos son menos favorables para las mujeres ya que en la región:” 36 mujeres realizan alguna actividad económica por cada 100 hombres que lo hacen, en el estado es ligeramente superior 44 mujeres por cada 100 hombres. En cuanto a la movilidad laboral también es desfavorable respecto a la de los hombres 3 de cada 10. En los ingresos laborales promedio también se ven diferencias en la



Región los ingresos promedio son inferiores en 2%.” (Cánovas, 2017) La escolaridad tiene una diferencia de un punto porcentual entre mujeres y hombres. Esto se puede explicar por la poca participación en actividades económicas originado seguramente por el hecho de que las mujeres dedican en promedio cinco horas más a actividades no remuneradas por cada hora que dedican los hombres en la Región Sierra Norte que es mayor a lo registrado a nivel estatal, 4.2 horas. (Cánovas, 2017). La población de 12 años y más que trabajan sin recibir remuneración, un grupo vulnerable en sí mismo, se observar una desigualdad marcada entre sexos 15 mujeres por cada 10 hombres.

A partir de las cifras mostradas y la información contextual establecida en las ilustraciones y tabla anteriores, es notable la necesidad de contar con planeación estratégica y esta se vincule con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que se identifica como **variable de estudio independiente la planeación estratégica y como variable dependiente la vinculación con los ODS en gobiernos locales.**



Marco teórico.

Para ahondar en los conceptos esenciales de la investigación es necesario especificar que la planeación estratégica (PE) entra en la esfera pública a partir de la década de los 50 en los Estados Unidos de América generalizándose en los años 80, por lo que, para entender el concepto, se retoma la visión de Aramayo, que explica que la planeación estratégica es concebida como una “herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado” (Aramayo, 2015).⁴

Ahora bien, Armijo afirma que la PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen (Armijo, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, 2011).

La Planeación Estratégica surge como un instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a mediados de los ochenta en los países de la OCDE. (Armijo, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, 2011, pág. 16).

Planear estratégicamente requiere de la utilización de todas y cada una de las herramientas que una organización posee para el logro de sus objetivos, por lo que implica

⁴ El entorno local se ha visto inmerso en las pautas que a nivel nacional han sido implementadas, por tanto, en la actualidad, los parámetros de evaluación deben ser mucho más claros y concretos, y cada municipio, debe hacer uso de la Metodología del Marco Lógico para establecer sus prioridades. Sin embargo, para los ayuntamientos resulta compleja una aplicación que casi siempre desconocen.



hacer uso de estrategias⁵ y procesos que permitan paso a paso, la consecución de cada meta establecida y de un trabajo sinérgico.

De ahí que la estrategia encaminada a un proceso de planeación es definida, según Learned, (1969), citado por Contreras, como el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales establecidos para llegar a ser la institución que se desea (Contreras, 2013).

Por lo que los objetivos diseñados, deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Así, una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan, por lo que el conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos (Contreras, 2013).

Schendell y Hatten (1972), citados también por Contreras, afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno (Contreras, 2013).

Por esa razón, los municipios seleccionados, de acuerdo a sus condiciones sociodemográficas, requieren que el equipo que conforma sus ayuntamientos, sean eficientes en el diseño de estrategias, para que la planeación generada, responda a las demandas y

⁵ La estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, es decir, desarrollar el ejercicio de poder para tener un control en la gestión de recurso. (Rivera, 2011).



necesidades sociales que imperan y que mantiene a esos espacios, como zonas de alto rezago y marginación.

La planificación adecuada, con procesos como la organización, la generación de estrategias encaminadas al logro de una mejor calidad de vida para la población y la valoración constante de la eficiencia y eficacia lograda, además del fortalecimiento a los objetivos de Desarrollo Sostenible, se convierten en la columna vertebral de toda actividad realizada en el marco de los espacios locales, y requiere de una constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Para eso es preciso contar con indicadores que permitan hacer una valoración efectiva de los alcances y logros obtenidos.

Para autores como Sánchez, la planeación es ante todo, una actitud vital del ser humano, que a partir de su capacidad creadora y transformadora, busca diseñar y hacer posible un mejor futuro (Sánchez, 2009), ya que establece las acciones que se tomarán en cuenta para llegar a “un futuro deseado, que puede estar establecido a corto o mediano plazo” (Armijo, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, 2011).

A partir de los argumentos anteriores, es preciso establecer que la planeación estratégica en el ámbito público, se concibe como una herramienta necesaria para identificar las necesidades y prioridades de cada municipio, para asignar recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados (Armijo, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, 2011).

Sin embargo, la concepción queda un tanto general, por lo que investigadores como García, tienden a ser mucho más específicos al afirmar que planificar estratégicamente y bajo los parámetros de los objetivos de Desarrollo Sostenible, significa “sobrepasar la capacidad de la administración como gestora únicamente de competencias y recursos, para pasar a



coordinar las relaciones de cooperación públicas, privadas e institucionales en función de objetivos y proyectos que respondan a los intereses generales” (García Pizarro, 2007, pág. 23).

Para lograr una mejora sustancial en el ámbito de la planeación estratégica, es necesario tomar en cuenta aspectos como la organización de la estructura interna y externa, la realización de un diagnóstico, el análisis de escenarios posibles y determinación de un modelo futuro, la determinación de la agenda de un plan, (que incluya la concreción de los programas y de los proyectos) y la puesta en marcha del mismo (García Pizarro, 2007).

Comparativamente, Pérez, afirma que para generar un proceso de Planeación estratégica efectiva, es necesario tomar en cuenta ciertos momentos, entre los que se encuentran: el establecimiento de una visión conjunta de la ciudad o del espacio local, el análisis de tendencias, una proyección de oportunidades, la definición de una visión a futuro y finalmente el diseño de la estrategia de actuación (Pérez, 2017).

El mismo autor explica que deben existir ciertas fases entre las que se encuentra, en primera instancia, la realización de un diagnóstico para analizar e interpretar tanto objetiva como subjetivamente la situación actual del espacio local, basándose en estudios de los agentes socioeconómicos, tanto internos como externos. Por ello, el presente documento muestra, a manera de diagnóstico, en qué grado se aplica la Planeación Estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en los gobiernos locales de la Región de la Sierra Norte de Puebla, con la finalidad de identificar una posible relación de causa-efecto entre ambas.

En una segunda fase, se retoma un posicionamiento estratégico, en el que se diseña la base de la estrategia local del proyecto para cada espacio local; la fase tres, implica la



definición del proyecto, la fase cuatro consiste en la redacción de un documento estratégico que sistematice todo el proceso desde el diagnóstico a la enumeración y especificación de los proyectos; y la fase cinco, implica impulsar o establecer los principios de acción y actuación de todos los elementos y actores implicados en el desarrollo de cada uno de los proyectos recogidos en el Plan estratégico. (Pérez, 2017)

Todos los procesos citados con anterioridad (diagnóstico, posición estratégica, definición del proyecto, redacción y acción), muestran la necesidad de generar en los espacios locales, un trabajo interdisciplinario que promueva una participación activa de los actores implicados en cada proceso, desde una previsión de las condiciones internas y externas del plan, hasta un diagnóstico efectivo que genere escenarios claros para una toma de decisiones acertada, un diseño eficaz, una puesta en marcha eficiente y un proceso de valoración claro y objetivo.

Otra perspectiva, y aún más completa, es la de Garizurieta, que explica la planificación estratégica en materia de desarrollo sostenible, como un proceso que toma en cuenta, además de una cooperación conjunta que busca la satisfacción de necesidades generales, la participación social en la toma de decisiones, los recursos naturales claves y la aplicación de una legislación integral sin excepción, para el logro eficiente de resultados. (Garizurieta Benabé Jessica, 2013).

Para ambos, es fundamental el trabajo realizado dentro de los municipios, debido a su papel crítico en la protección y mejora de los entornos urbanos, ya que el resultado es visible en la gestión de recursos como la tierra, el agua, la energía, el transporte y residuos.

De ahí que sea importante para este documento, mostrar mediante un proceso profundo de diagnóstico, en qué grado se aplica la Planeación Estratégica y los Objetivos de



Desarrollo Sustentable (ODS) en los gobiernos locales de la Región de la Sierra Norte de Puebla, con la finalidad de identificar una posible relación de causa-efecto entre ambas.

En ambos casos, queda claro que la planeación contribuye a producir cambios y estrategias de intervención incluyentes, que puedan ser adaptadas al entorno social cambiante que exige cada vez más involucrar temas como el medio ambiente, la salud, la educación, el agua y empleo, como lo enmarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible que imperan hoy en día.

Sin embargo, lograr el ideal de la planeación estratégica, requiere también de un proceso de capacitación constante, en el que los involucrados sean además conscientes de que cada acción llevada a cabo desde el ámbito local impacta necesariamente al entorno global.

El autor que complementa lo anterior es Castellanos, al afirmar que “sin gobiernos con instituciones capaces, el crecimiento económico, la inclusión social y la protección al medio ambiente serán ideales difícilmente alcanzables” (Castellanos, 2017, pág. 100).

A partir del escenario planteado, es que se ha buscado un engranaje entre los procesos de planeación estratégica y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Fullana y Ayuso (2013) distinguen tres dimensiones del desarrollo sostenible:

- a) La sostenibilidad ambiental que debe garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos naturales.



- b) La sostenibilidad social y cultural que debe garantizar que el desarrollo sostenible aumente el control de los individuos sobre sus vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas, y mantenga y refuerce la identidad de las comunidades.
- c) La sostenibilidad económica que debe garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes de la región afectada y que los recursos sean gestionados de manera que se conserven para las generaciones futuras (Ayuso, 2003).

Y es que los países que busquen un determinado desarrollo, tendrán que organizarse y conocer los recursos físicos con los que cuenta su territorio para, a partir de ese conocimiento hacer un diagnóstico, un plan, programas y acciones para incentivar el desarrollo de las regiones, puesto que el desarrollo se da gracias a la organización social, incluyendo al gobierno, y a la adopción de la conciencia en torno a los retos e implicaciones que conlleva involucrarse en un proyecto de este tipo, con pretensiones de transformar el territorio y estimular el surgimiento del desarrollo regional y su continuidad, generando nuevas capacidades en ella. (Barquero, 2015), para encaminarse a un desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible se ha convertido en el paradigma oficial para el desarrollo del ser humano y en el cual se fundamentan los ODS ya que esta toma en cuenta aspectos económicos, sociales y ambientales de la sostenibilidad, la idea de la participación de todos los sectores de la sociedad en la toma de decisiones y la diferenciación de responsabilidades de los países ricos y pobres (Meadowcroft 2000).

Por tal razón, muchos de los planes generados incluyen de forma implícita, elementos de desarrollo relacionados directamente con los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Comprometiéndonos con una serie de cambios que van de la economía lineal a una economía circular, ya que, durante la última década, el consumo de materias primas ha alcanzado un ritmo que comprometerá la capacidad del planeta por lo que es imperante frenar el actual modelo lineal de producción y consumo. Esta preocupación por la disponibilidad de los recursos ha sido ampliamente impulsada por ambientalistas como Rachel Carson desde los años 60 y por los gobiernos desde el final de los años 80 con el reporte de Brundtland, donde se definió por primera vez el concepto de desarrollo sostenible (Sandoval, 2017).

Así surge la idea de que en este escenario, el paradigma de la Economía Circular (EC) se presenta como la alternativa a este modelo lineal, ya que permite responder a los desafíos del crecimiento económico y productivo actual debido a que promueve un flujo cíclico para la extracción, transformación, distribución, uso y recuperación de los materiales y la energía de productos y servicios disponibles en el mercado, por lo que la economía circular es un paradigma que tiene como objetivo generar prosperidad económica, proteger el medio ambiente y prevenir la contaminación, facilitando así el desarrollo sostenible, ya que este modelo se apoya en el principio de las 3 R's (Reducir, Reusar, Reciclar), aplicable a todo el ciclo de vida de los productos y en estrategias de diseño sostenible (Sandoval, 2017).

Como resultado de todo el escenario anterior, el objetivo de establecer los ODS fue el de “crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo” (UNDP, 2018, pág. 1). A partir de esta concepción, es que se fortalece la idea de que los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de mejorar planes y programas; y de diseñar indicadores objetivos que permitan evaluar avances de forma constante; así se mejoran las capacidades institucionales de los diversos ámbitos de gobierno para el seguimiento y el cumplimiento de los ODS, porque “de acuerdo con la ONU, aunque los ODS no son jurídicamente obligatorios, se espera que los gobiernos los adopten y establezcan marcos nacionales para su consecución, les den



seguimiento y midan sus logros mediante la recopilación de datos de calidad, accesibles y oportunos” (Castellanos, 2017, pág. 100).

En consecuencia, desarrollar un plan estratégico que involucre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es importante por varias razones, ya que implica:

1. Identificar las siguientes áreas o líneas de acción en los espacios locales: Desarrollo económico, Sustentabilidad, Marginación y rezago, Salud, Educación, Perspectiva de género y alianzas estratégicas.
2. Tener una visión más holística, entendiendo claramente su punto de partida y la dirección a corto, mediano y largo plazo para la consecución de sus objetivos.
3. Permitir la utilización de estrategias que respondan a las demandas globales desde los espacios locales
4. Permitir el diseño de indicadores que posibiliten medir el impacto de las acciones realizadas en concordancia con los ODS

Por otra parte, como lo explica Pimentel:

1. Mejora el desempeño de la institución, que, en este caso, es un gobierno local, ya que a través de un proceso de organización que incluye una clara misión, visión, objetivos, evaluación y liderazgo, es posible visualizar nuevas oportunidades y amenazas.⁶
2. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, ya que detecta los inconvenientes críticos del municipio y permite diseñar planes para afrontarlos y para anticiparse a escenarios aún más complejos. Introduce una forma moderna de gestionar

⁶ Generalmente quien se encarga de esta tarea es el cabildo, o el equipo estratégico del municipio, conformado por el Presidente municipal regidores de diversas áreas (salud, educación, grupos vulnerables, etc.) y directores de área (Como Obras y Desarrollo Social)

las instituciones públicas ya que implica mejorar la comunicación y coordinación entre los diversos niveles y mejorar las habilidades administrativas.⁷

3. Favorece el diseño de Estrategias y tácticas. Las tácticas son realineamientos de corta duración, ajustables y tienen la finalidad de lograr metas específicas. En tanto las estrategias son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas⁸. (Pimentel Villalaz, 1999)

Para la presente investigación se hizo un análisis en relación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los municipios seleccionados, y se identificó un mayor seguimiento al objetivo número 4 y al número 9. En ese sentido, los indicadores de estudio del Objetivo 4, enfatizan los procesos de matriculación y la eficiencia terminal en cada municipio, como se muestra en la ilustración 3, presentada a continuación:

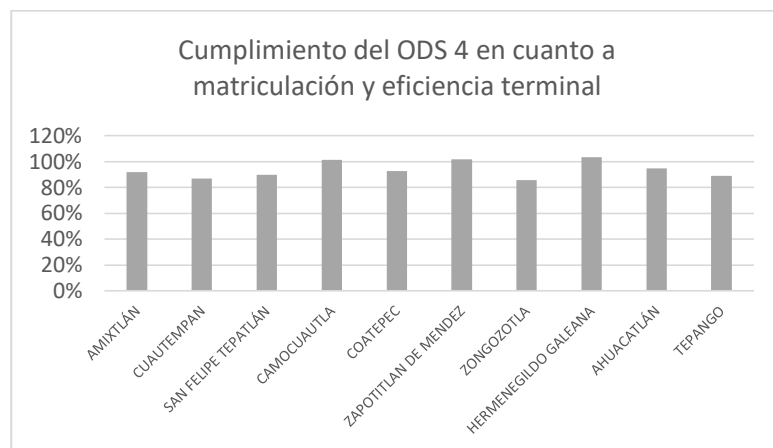


Ilustración 2. Cumplimiento del ODS 4 en los municipios analizados (2017).
Fuente: Indicadores de cobertura geográfica

⁷ Las estrategias de comunicación son necesarias para mejorar la eficiencia y la eficacia de cada área y en ese sentido, tener un impacto positivo en la población.

⁸ Para generar estrategias efectivas es necesario contar con una nutrida y activa participación del equipo estratégico del municipio, ya que de forma ideal, el trabajo debe desarrollarse con los puntos de vista de todos, para tener una visión más integral. Aunado a ello, es preciso tener parámetros de evaluación claros y objetivos.



En el estudio realizado a través de los indicadores de cobertura geográfica, los indicadores tomados en cuenta para medir el ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos relacionado con el tema, fueron:

1. Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria (6 a 11 años)
2. Tasa neta de matriculación en secundaria (12 a 14 años de edad)
3. Eficiencia terminal en la enseñanza primaria
4. Eficiencia terminal en secundaria
5. Tasa de absorción de los egresados de primaria
6. Tasa neta de matriculación en educación preescolar (3 a 5 años)

En el estudio realizado al objetivo número 9, se identifica la importancia de construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; y para el análisis de este ODS se tomó en cuenta como indicador la proporción de personas que habitan áreas rurales cuyo perímetro se encuentra a menos de 2 km de una carretera transitable todo el año. Los resultados son mostrados a continuación y reflejan un cumplimiento del 100%.



ICGDE

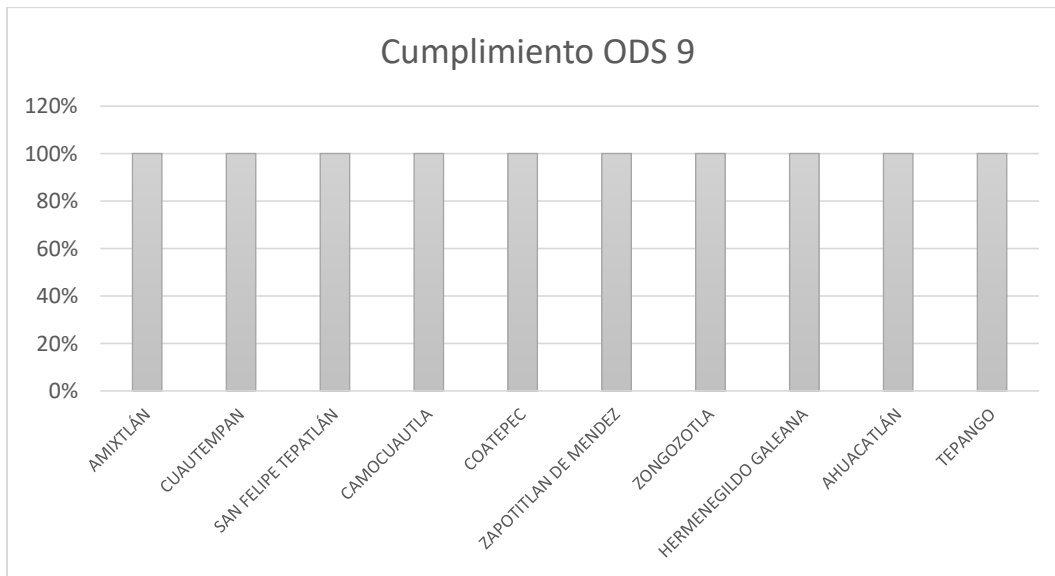


Ilustración 3. Cumplimiento del ODS 9 en los municipios analizados (2017). Fuente: Indicadores de cobertura geográfica

Sin embargo, es necesario especificar que los Objetivos de Desarrollo sostenible tomados en cuenta en la presente investigación son los mostrados en la tabla número 3:



ICGDE

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	METAS	EN QUÉ CONSISTE
1. Fin de la pobreza	1.1 Erradicar para todas las personas y en todo el mundo la pobreza extrema 1.2 Reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones. 1.3 Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos. 1.4 Garantizar que hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos. 1.5 Fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.	Erradicar la pobreza en todas sus formas. Este objetivo requiere enfocarse en los más vulnerables, aumentar el acceso a los recursos y servicios básicos y apoyar a las comunidades afectadas por conflictos y desastres relacionados con el clima.
2. Hambre cero	2.1 Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, incluidos los niños menores de 1 año, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año. 2.2 Poner fin a todas las formas de malnutrición. 2.3 Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos. 2.4 Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción. 2.5 Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus correspondientes especies silvestres, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional.	La desnutrición y la inseguridad alimentaria parecen estar incrementándose tanto en casi todas las de regiones de África, como en América del Sur. Este objetivo implica promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a los pequeños agricultores y el acceso igualitario a la tierra, la tecnología y los mercados. Además, se requiere el fomento de la cooperación internacional para asegurar la inversión en la infraestructura y la tecnología necesaria para mejorar la productividad agrícola.
3. Salud y bienestar	3.1 Reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos. 3.2 Poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años. 3.3 Poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles. 3.4 Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles. 3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas. 3.6 Reducir el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo. 3.7 Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva. 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal. 3.9 Reducir el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos peligrosos y por la polución y contaminación del aire, el agua y el suelo.	La buena salud es esencial para el desarrollo sostenible, y la Agenda 2030 refleja la complejidad y la interconexión de ambos. Toma en cuenta la ampliación de las desigualdades económicas y sociales, la rápida urbanización, las amenazas para el clima y el medio ambiente, la lucha continua contra el VIH y otras enfermedades infecciosas, y los nuevos problemas de salud, como las enfermedades no transmisibles.



ICGDE

<p>4. Educación de Calidad</p>	<p>4.1 Asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinente y efectivo. 4.2 Asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad. 4.3 Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria. 4.4 Aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento. 4.5 Eliminar las disparidades de género en la educación. 4.6 Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética. 4.7 Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.</p>	<p>El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad.</p>
<p>5. Igualdad de género</p>	<p>5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado. 5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina. 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país. 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. 5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.</p>	<p>Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que además es crucial para el desarrollo sostenible. Se ha demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial. Garantizar el acceso universal a salud reproductiva y sexual y otorgar a la mujer derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos, como tierras y propiedades, son metas fundamentales para conseguir este objetivo. Hoy más mujeres que nunca ocupan cargos públicos, pero alentar a más mujeres para que se conviertan en líderes ayudarán a alcanzar una mayor igualdad de género.</p>



ICGDE

<p>6. Agua limpia y saneamiento</p>	<p>6.1 Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos. 6.2 Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos. 6.3 Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial. 6.4 Aumentar el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua. 6.5 Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda. 6.6 Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.</p>	<p>La escasez de agua afecta a más del 40 por ciento de la población mundial, una cifra alarmante que probablemente crecerá con el aumento de las temperaturas globales producto del cambio climático. Con el fin de garantizar el acceso universal al agua potable segura y asequible para todos en 2030, es necesario realizar inversiones adecuadas en infraestructura, proporcionar instalaciones sanitarias y fomentar prácticas de higiene.</p>
<p>7. Energía asequible y no contaminante</p>	<p>7.1 Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos. 7.2 Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas. 7.3 Duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.</p>	<p>Para alcanzar el ODS7 para 2030, es necesario invertir en fuentes de energía limpia, como la solar, eólica y termal y mejorar la productividad energética. Expandir la infraestructura y mejorar la tecnología para contar con energía limpia en todos los países en desarrollo, es un objetivo crucial que puede estimular el crecimiento y a la vez ayudar al medio ambiente.</p>
<p>9. Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales. 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica. 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. 8.4 Mejorar la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente. 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, 8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos. 8.9 Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible. 8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros.</p>	<p>Los Objetivos de Desarrollo Sostenible apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030.</p>



ICGDE

<p>10. Industria, innovación e infraestructura</p>	<p>9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad. 9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados. 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. 9.4 Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas. 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.</p>	<p>La inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Con más de la mitad de la población mundial viviendo en ciudades, el transporte masivo y la energía renovable son cada vez más importantes, así como también el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los avances tecnológicos también con esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales, al igual que la oferta de nuevos empleos y la promoción de la eficiencia energética. Otras formas importantes para facilitar el desarrollo sostenible son la promoción de industrias sostenibles y la inversión en investigación e innovación científicas.</p>
<p>11. Reducción de las desigualdades</p>	<p>10.1 Lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional. 10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas. 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad. 10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos. 10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales. 10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas.</p>	<p>La desigualdad de ingresos es un problema mundial que requiere soluciones globales. Estas incluyen mejorar la regulación y el control de los mercados y las instituciones financieras y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones que más lo necesiten. Otro factor clave para salvar esta distancia es facilitar la migración y la movilidad segura de las personas.</p>
<p>12. Ciudades y comunidades sostenibles</p>	<p>11.1 Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles. 11.2 Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguro, asequible, accesible y sostenible para todos y mejorar la seguridad vial. 11.3 Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible. 11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo. 11.5 Reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres. 11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades. 11.7 Proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles.</p>	<p>Mejorar la seguridad y la sostenibilidad de las ciudades implica garantizar el acceso a viviendas seguras y asequibles y el mejoramiento de los asentamientos marginales. También incluye realizar inversiones en transporte público, crear áreas públicas verdes y mejorar la planificación y gestión urbana de manera que sea participativa e inclusiva.</p>



ICGDE

<p>13. Producción y consumo responsables</p>	<p>12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles. 12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. 12.3 Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro. 12.4 Lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida. 12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos. 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles. 12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles. 12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.</p>	<p>El consumo de una gran proporción de la población mundial sigue siendo insuficiente para satisfacer incluso sus necesidades básicas. En este contexto, es importante reducir a la mitad el desperdicio per cápita de alimentos en el mundo a nivel de comercio minorista y consumidores para crear cadenas de producción y suministro más eficientes. Esto puede aportar a la seguridad alimentaria y llevarnos hacia una economía que utilice los recursos de manera más eficiente.</p>
<p>14. Acción por el clima</p>	<p>13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países. 13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. 13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.</p>	<p>Apoyar a las regiones más vulnerables contribuirá directamente no solo al Objetivo 13 sino también a otros Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estas acciones deben ir de la mano con los esfuerzos destinados a integrar las medidas de reducción del riesgo de desastres en las políticas y estrategias nacionales.</p>
<p>15. Vida de ecosistemas terrestres</p>	<p>15.1 Asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios. 15.2 Promover la puesta en práctica de la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, detener la deforestación. 15.3 Luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados. 15.4 Asegurar la conservación de los ecosistemas montañosos. 15.5 Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales. 15.6 Promover la participación justa y equitativa en los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos. 15.7 Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna. 15.8 Adoptar medidas para prevenir la introducción de especies exóticas invasoras. 15.9 Integrar los valores de los ecosistemas y la biodiversidad en la planificación, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad nacionales y locales.</p>	<p>La vida humana depende de la tierra tanto como del océano para su sustento y subsistencia. La flora provee el 80% de la alimentación humana y la agricultura representa un recurso económico y un medio de desarrollo importante. A su vez, los bosques cubren el 30% de la superficie terrestre, proveen hábitats cruciales a millones de especies y son fuente importante de aire limpio y agua. Además, son fundamentales para combatir el cambio climático. Se deben tomar medidas urgentes para reducir la pérdida de hábitats naturales y biodiversidad que forman parte de nuestro patrimonio común y apoyar la seguridad alimentaria y del agua a nivel mundial, la mitigación y adaptación al cambio climático, y la paz y la seguridad.</p>



ICGDE

<p>16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p>	<p>16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia. 16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños. 16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos. 16.4 Reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada. 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas. 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. 16.8 Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial. 16.9 Proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos. 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.</p>	<p>Sin paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de derecho, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. Los altos niveles de violencia armada e inseguridad tienen consecuencias destructivas para el desarrollo de un país, afectan el crecimiento económico y resultan a menudo en agravios arraigados que pueden extenderse por generaciones. La violencia sexual, los delitos, la explotación y la tortura también son fenómenos generalizados donde existen conflictos o no hay Estado de derecho y los países deben tomar medidas para proteger a los sectores que corren más riesgos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia y trabajan con los gobiernos y las comunidades para encontrar soluciones duraderas a los conflictos e inseguridad. El fortalecimiento del Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos es fundamental en este proceso, así como la reducción del flujo de armas ilícitas y la consolidación de la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial.</p>
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



ICGDE

<p>17. Alianzas para lograr los objetivos</p>	<p>17.1 Fortalecer la movilización de recursos internos. 17.2 Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo. 17.3 Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo. 17.4 Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación. 17.5 Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados. 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas. 17.7 Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables. 17.8 Poner en pleno funcionamiento, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidad en materia de ciencia, tecnología e innovación para los países menos adelantados. 17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidades eficaces y específicas en los países en desarrollo. 17.10 Promover un sistema de comercio multilateral universal. 17.11 Aumentar las exportaciones de los países en desarrollo. 17.12 Lograr la consecución oportuna del acceso a los mercados libre de derechos y contingentes de manera duradera para todos los países menos adelantados. 17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial. 17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible. 17.15 Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible. 17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces. 17.18 Mejorar el apoyo a la creación de capacidad prestado a los países en desarrollo. 17.19 Aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible.</p>	<p>Los Objetivos de Desarrollo Sostenible solo se pueden lograr con el compromiso decidido a favor de alianzas mundiales y cooperación. Hoy el mundo está más interconectado que nunca. Mejorar el acceso a la tecnología y los conocimientos es una forma importante de intercambiar ideas y propiciar la innovación. Para lograr el crecimiento y desarrollo sostenibles, es vital que se coordinen las políticas para ayudar a los países en desarrollo a manejar su deuda y para promover inversiones para los menos desarrollados. La finalidad de los objetivos es mejorar la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur, apoyando los planes nacionales en el cumplimiento de todas las metas. Promover el comercio internacional y ayudar a los países en desarrollo para que aumenten sus exportaciones, forma parte del desafío de lograr un sistema de comercio universal equitativo y basado en reglas que sea justo, abierto y beneficie a todos.</p>
-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2. Cuadro que explica los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2019). Fuente: Elaboración propia a partir de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Desarrollo, 2019).



Aunado a la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los espacios locales, la planeación estratégica implica tener en cuenta una multiplicidad de actores que se desenvuelven en el territorio con diferentes intereses y posiciones, trabajar con base en la realidad multisectorial del territorio local, analizar los aspectos potenciales y débiles del territorio con relación a su propio desarrollo, incorporar los acontecimientos y cambios que tienen lugar fuera de lo local (regional, nacional, internacional), identificar las acciones, políticas e inversiones de mayor impacto positivo en la comunidad y promover la creación de mecanismos para la cooperación entre sectores públicos y privados.

A partir de la información mostrada anteriormente, se asumen cinco elementos que posibilitan el planteamiento de una relación más sólida entre la planeación estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

1. Observación del entorno actual y la previsión del entorno futuro. Es decir, identificar la realidad del municipio y vislumbrar las variaciones que pueden presentarse a corto, mediano y largo plazo.
2. Conocimiento del entorno municipal y su adaptación a procesos competitivos. Basándose en la realidad, es necesario diseñar estrategias que permitan al municipio el logro de los Objetivos planteados a través de sus Planes de Desarrollo y los programas municipales establecidos al iniciar sus periodos de gobierno.
3. Suma de intereses, capacidades y necesidades de los actores principales. Implica tomar en cuenta los talentos del personal de Ayuntamiento y potenciar las habilidades de todos para brindar un mayor beneficio a la población.
4. Búsqueda constante de la legitimidad del Ayuntamiento local. La toma de decisiones del ayuntamiento debe contar con el conocimiento y la aprobación de la población mediante métodos y procedimientos de participación ciudadana.

5. Generación de un impacto positivo en la población. Además de vislumbrar una imagen positiva, es necesario potenciar de forma positiva, la forma en que las instituciones públicas y privadas evalúan el trabajo del gobierno, ya que así es posible lograr más y mejores resultados.

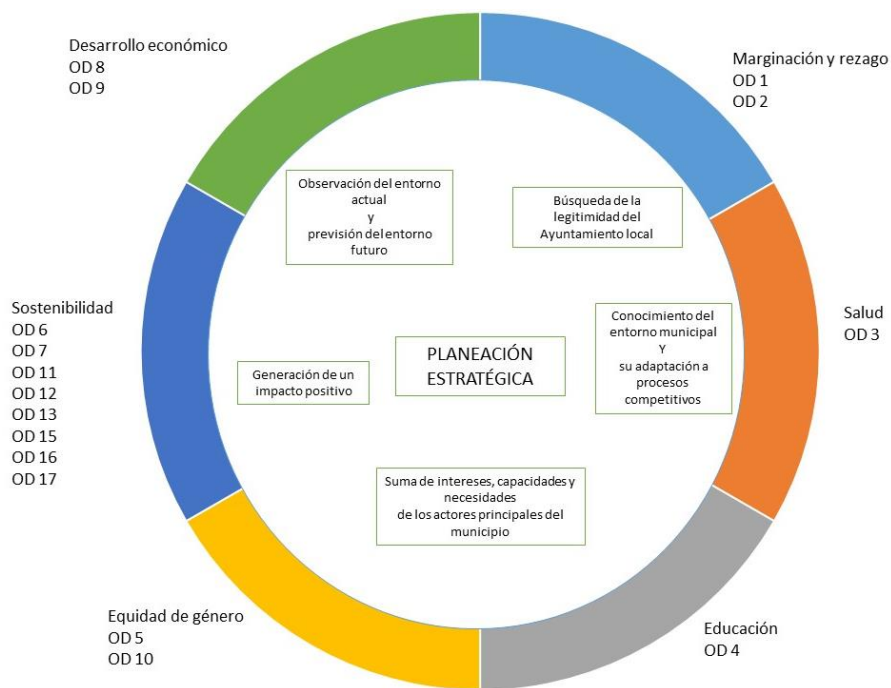


Ilustración 4. Relación Planeación estratégica-ODS. (2019). Fuente: Elaboración propia.

Bajo los preceptos de los hallazgos encontrados, las limitaciones del estudio fueron las condiciones geográficas de los municipios, la falta de información, el desconocimiento de algunos conceptos por parte de los miembros de los ayuntamientos.



Metodología.

La investigación fue realizada en cinco fases:

FASE 1. Selección del tema y acercamiento a los diez municipios para verificar la viabilidad del proceso de investigación propuesto

FASE 2. Estructuración del proceso de investigación, selección de método e instrumentos de recolección

FASE 3. Diseño del proceso de investigación: instrumentos, formas de recolección, análisis de datos y estructuración de un cronograma

FASE 4. Aplicación de instrumentos

FASE 5. Análisis y resultados de la información,

Diseño.

Para la investigación descrita, se hizo uso de una metodología mixta, es decir, de carácter cualitativo y cuantitativo.

Para el análisis cualitativo, se hizo uso de instrumentos como la entrevista a profundidad y grupo de enfoque, como una forma de estudiar las cosas en su contexto natural, e intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le dan. (Denzin, 2005, pág. 3).

Para la entrevista a profundidad se entrevistó a los presidentes municipales de cada municipio, por lo que se obtuvieron 10 entrevistas en total; al final se procesó la información transcribiendo las respuestas obtenidas y vinculando las palabras dichas por los entrevistados con los indicadores de las variables de estudio.



Para el grupo de enfoque, se hizo una guía de preguntas y fue necesario escuchar a los diez presidentes municipales en su conjunto, para poder contrastar respuestas, y entender de qué forma, las acciones ejercidas por las autoridades locales lograban cumplir las metas establecidas en sus planes de desarrollo y, finalmente, establecer de qué forma se relacionaban con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

También se hizo uso de una metodología cuantitativa, utilizando un instrumento de indagación a manera de encuesta, como un instrumento de medición basado en un cuestionario que se aplicó a 3 personas involucradas en cada uno de los 10 gobiernos municipales estudiados, dando un total de 30 personas.

Las preguntas miden el cumplimiento de las características de una Planeación Estratégica y qué tanto hay evidencia del cumplimiento de cada uno de los ODS, excepto el objetivo 14 (Vida Submarina), debido a que los municipios no se encuentran en zonas donde predominen especies marinas, por lo que la aplicación del instrumento de indagación a manera de encuesta tiene los siguientes objetivos:

- 1) Saber si se realiza una planeación estratégica y en qué medida se hace.
- 2) Saber si se persigue el cumplimiento de los ODS y en qué medida se hace basándose en resultados expuestos por los mismos participantes en los instrumentos.
- 3) Conocer en qué proporción se atienden cada uno de los ODS con respecto a los demás.

El objetivo fue el de identificar y triangular la información recibida, con la de los instrumentos aplicados de manera cualitativa. El estudio en general se realizó a través de las etapas que se enumeran a continuación:



- 1) Fase exploratoria: Se realizó un primer acercamiento con las autoridades de los 10 municipios poblanos, y se realizó un primer borrador del proyecto de investigación. Además de hacer una revisión bibliográfica detallada de los temas de planeación estratégica y vinculación de los ODS en los gobiernos locales, se examinaron los planes de desarrollo municipal, con el objetivo de establecer las cualidades de las estrategias diseñadas al inicio de cada gestión y verificar su relación con los indicadores correspondientes a cada variable⁹

- 2) Fase de planificación: Se estableció que el escenario de estudio serían diez municipios de Puebla: Amixtlán, Camocuautla, Coatepec, San Felipe Tepatlán, Zapotitlán de Méndez, Tepango, Cuautempan, Ahuacatlán, Zongozotla y Hermenegildo Galeana. Además, se definió como espacio temporal el periodo comprendido entre 2017-2018, tomando en cuenta de que para recoger y analizar los datos se llevarían a cabo diez meses aproximadamente.

- 3) Puesta en marcha de la investigación: El estudio comenzó en enero de 2017, y terminó en el mes de octubre del año 2018. Se entrevistó a personal de las direcciones generales y/o equipo técnico de cada municipio, incluyendo a algunos presidentes municipales, secretarios y síndicos.

- 4) Recogida y análisis de la información: Para la recolección de la información se hizo uso de instrumentos de indagación a manera de encuestas, entrevistas a profundidad y grupos de enfoque con el personal de los diversos ayuntamientos, con la finalidad de analizar los

⁹ Los planes analizados (Amixtlán, 2014), (Camocuautla, 2014) (Coatepec, 2014) (Tepatlán, 2014) (Méndez, 2014) (Tepango, 2014) (Cuautempan, 2014) (Ahuacatlán, 2014) (Zongozotla, 2014) (Galeana, 2014), contienen los datos esenciales de las estrategias diseñadas por cada gobierno y en ese sentido, permite al investigador identificar si se tomaron en cuenta algunos indicadores de planeación estratégica y de vinculación con ODS.



ICGDE

procesos de planeación llevados a cabo y la vinculación lograda con los ODS. De modo que además de hacer un análisis cuantitativo y cualitativo, se realizó una triangulación de instrumentos.

- 5) Análisis: De la información obtenida, con el fin de integrar los hallazgos obtenidos y revisar que, en efecto, las variables fueran estudiadas de forma objetiva y completa.

La generación de instrumentos fue hecha a partir de la siguiente operacionalización de variables:



ICGDE

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA Y/O INSTRUMENTO	PREGUNTAS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Sobrepasar la capacidad de la administración como gestora únicamente de competencias y recursos, para pasar a coordinar las relaciones de cooperación públicas, privadas e institucionales en función de objetivos y proyectos que respondan a los intereses generales (García Pizarro, 2007)	CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN	1. Diagnóstico 2. Organización interna y externa	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Cuál es su perspectiva en relación a la realización de un diagnóstico? ¿Cómo definiría un proceso de organización interna y externa? ¿Podría decirnos con sus propias palabras qué es un plan de desarrollo municipal? ¿Por qué es importante un plan de desarrollo municipal? ¿Cuáles son los principales problemas a resolver en su municipio?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿Consideran útil la realización de un diagnóstico? ¿Por qué? ¿Consideran que en el ayuntamiento han llevado un proceso de organización interna y externa? ¿Recuerda cuántos ejes de desarrollo tiene el plan de desarrollo municipal de su administración? ¿Puede mencionarlos? ¿Alguna vez pensó que podía ocurrir algo diferente a lo esperado, sobre los proyectos de su PDM?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN MANERA DE ENCUESTA	¿Ha participado en la realización de algún diagnóstico en el municipio? Sí/No ¿En el municipio existe un proceso de organización interna y externa? Sí/No En general, ¿se cuenta con los siguientes elementos? ¿Hay documentación disponible de cada elemento? — Misión — Visión — Objetivos estratégicos — Estrategias y planes de acción — Indicadores — Medición ¿Participó en alguna de las fases de elaboración del PDM? Indique en cuál — Formulación — Discusión y aprobación — Ejecución — Control — Evaluación ¿Se revisó el trabajo del periodo anterior como referencia a la hora de generar las estrategias de mejora?
		COORDINACIÓN DE RECURSOS	1. Escenarios posibles y determinación del modelo a futuro	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Qué opina en relación a modelo de escenarios posibles para planear las estrategias de mejora para el municipio?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿Cómo se da el proceso de planeación dentro del municipio?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN MANERA DE ENCUESTA	¿Existen actividades de planeación dentro del municipio? Sí/ No



ICGDE

				ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Cómo es que deciden cuál es la mejor forma de llevar a cabo los proyectos dentro del municipio? ¿Qué estrategias fueron generadas en su administración?
		OBJETIVOS	1. Concreción de Programas y proyectos 2. Puesta en Marcha del plan	GRUPO ENFOQUE DE	¿Cuál es el proceso de puesta en marcha de los planes y programas del municipio? ¿Qué recomendaciones haría a las siguientes administraciones?
				INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN A MANERA DE ENCUESTA DE	¿Se ponen en marcha todos los planes que diseñan al inicio de cada año? Si/No
		RESPONDER INTERESES GENERALES A	1. Valoración de avances	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Cómo es el proceso de evaluación de las estrategias que se aplican en el municipio? ¿Hay estrategias que se ocuparon en el periodo anterior y que se decidió darles continuidad debido a sus buenos resultados? ¿Cuáles estrategias se eliminaron completamente?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿Qué se evalúa en el municipio y cómo?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN A MANERA DE ENCUESTA DE	¿Se hacen evaluaciones de programas? Si/No ¿Se evalúa las áreas del Ayuntamiento? Si ¿con qué frecuencia? No
VINCULACIÓN ENTRE ODS Y GOBIERNOS LOCALES	Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de mejorar planes y programas; y de diseñar indicadores objetivos que permitan evaluar avances de forma constante; así se mejoran las capacidades institucionales de los diversos ámbitos de gobierno para el seguimiento y el cumplimiento de los ODS. (Castellanos, 2017)	Vinculación con ODS	1. Grado de marginación y rezago	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿En qué nivel de rezago y marginación se encuentra el municipio?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿Cuál es la estrategia que se aplica en el municipio para disminuir el rezago y marginación?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN A MANERA DE ENCUESTA DE	¿Hay un programa de combate al rezago y marginación? Si/No
			1. Salud	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de salud?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de salud del municipio?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN A MANERA DE ENCUESTA DE	¿Existe un programa de salud en el municipio? Si/No ¿Las actividades en materia de salud son evaluadas? Si/No
			1. Educación	ENTREVISTA PROFUNDIDAD A	¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de educación?
				GRUPO ENFOQUE DE	¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de educación del municipio?
				INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN A MANERA DE ENCUESTA DE	¿Existe un programa de educación en el municipio? Si/No ¿Las actividades en materia de educación son evaluadas? Si/No



ICGDE

			1. Equidad de género	ENTREVISTA PROFUNDIDAD	A	¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de equidad de género?
				GRUPO ENFOQUE	DE	¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de equidad de género del municipio?
				INSTRUMENTO INDAGACIÓN MANERA ENCUESTA	DE A DE	¿Existe un programa de equidad de género en el municipio? Si/No ¿Las actividades en materia de equidad de género son evaluadas? Si/No
			1. Sostenibilidad	ENTREVISTA PROFUNDIDAD	A	¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de sostenibilidad?
				GRUPO ENFOQUE	DE	¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de sostenibilidad del municipio?
				INSTRUMENTO INDAGACIÓN MANERA ENCUESTA	DE A DE	¿Existe un programa de sostenibilidad en el municipio? Si/No ¿Las actividades en materia de sostenibilidad son evaluadas? Si/No
			1. Desarrollo económico	ENTREVISTA PROFUNDIDAD	A	¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de desarrollo económico?
				GRUPO ENFOQUE	DE	¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de desarrollo económico del municipio?
				INSTRUMENTO INDAGACIÓN MANERA ENCUESTA	DE A DE	¿Existe un programa de desarrollo económico en el municipio? Si/No ¿Las actividades en materia de sostenibilidad son evaluadas? Si/No

Tabla 3. Operacionalización de variables. (2019). Fuente. Elaboración propia



Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron:

1) Entrevista a profundidad.

Se trata de la interacción entre el investigador y quien da su opinión sobre un asunto o tema determinado, es una técnica de investigación no estructurada, abierta y no estandarizada, con la finalidad de “conocer la opinión y perspectiva que un sujeto tiene” (Campoy, 2009, pág. 288) en relación a un tema determinado. No pretende comprender más que explicar, no se espera respuestas objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras y el entrevistador adopta la actitud de “oyente interesado”, pero no evalúa las respuestas. Para la presente investigación, las diez entrevistas fueron analizadas y vinculadas a los indicadores estudiados y los resultados, son mostrados en la triangulación que se muestra posteriormente. (Ver Anexo 1).

2) Grupo de enfoque o focus group:

Es una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguel, citado por Hamui, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto” (Hamui, 2013). Explora los conocimientos y experiencias de los participantes; en este caso de los presidentes de los municipios. Los resultados obtenidos del análisis realizado se muestran en la triangulación posterior. (Ver Anexo 2).



3) Instrumento de indagación a manera de encuesta

Es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García, 1993, pág. 141). (Ver Anexo 3).

Dentro de los resultados obtenidos cuantitativamente se encuentra la siguiente información.

Aplicación del instrumento de indagación a manera de encuesta.

El instrumento se llevó a cabo a tres personas de cada uno de los 10 municipios estudiados, dando un total 30 personas. Las preguntas miden el grado de aplicación de la planeación estratégica y el grado de resultados para cada uno de los ODS.

Matriz de resultados.

En la matriz de resultados se observa la codificación de cada pregunta junto con su nombre de variable asignado para poder entonces tratar estadísticamente los datos resultantes.

Las preguntas utilizadas para medir las evidencias de planeación estratégica en los espacios locales seleccionados, junto con su nombre de variable asociado, sus respuestas posibles y su codificación se muestran en la tabla siguiente:



Nombre de variable	Pregunta asociada	Valores posibles	Codificación
PartDiagnostico	¿Ha participado en la realización de algún diagnóstico en el municipio?	N, S	0, 1
ExisteProcesoOrg	¿En el municipio existe un proceso de organización interna y externa?	N, S	0, 1
Mision	¿Se cuenta con el elemento: MISION?	N, S	0, 1
Vision	¿Se cuenta con el elemento: VISION?	N, S	0, 1
ObjetivosE	¿Se cuenta con el elemento: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?	N, S	0, 1
EstratPlanes	¿Se cuenta con el elemento: ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN?	N, S	0, 1
Indicadores	¿Se cuenta con el elemento: INDICADORES?	N, S	0, 1
Medicion	¿Se cuenta con el elemento: MEDICIÓN?	N, S	0, 1
PartFormulacion	Participó en la fase de elaboración del PDM: FORMULACIÓN	N, S	0, 1
PartDiscusionAprob	Participó en la fase de elaboración del PDM: DISCUSIÓN Y APROBACIÓN	N, S	0, 1
PartEjecucion	Participó en la fase de elaboración del PDM: EJECUCIÓN	N, S	0, 1
PartControl	Participó en la fase de elaboración del PDM: CONTROL	N, S	0, 1
PartEvaluacion	Participó en la fase de elaboración del PDM: EVALUACION	N, S	0, 1
RevisoAnterior	¿Se revisó el trabajo del período anterior como referencia a la hora de generar estrategias de mejora?	N, S	0, 1
HayPlaneacion	¿Existen actividades de planeación dentro del municipio?	N, S	0, 1
MarchaAnual	¿Se ponen en marcha todos los planes que diseñan al inicio de cada año?	N, S	0, 1
EvaluanProgs	¿Se hacen evaluaciones de programas?	N, S	0, 1
EvaluanAreas	¿Se evalúan las áreas del Ayuntamiento?	N, S	0, 1

Tabla 4. Codificación de los resultados cuantitativos de Planeación estratégica (2018). Fuente: Elaboración propia

Cálculo de variable de evidencia: Planeación estratégica.

Para calcular la variable correspondiente a la evidencia de Planeación Estratégica, se sumaron los valores codificados de las respuestas de las variables asociadas de los tres participantes en el instrumento de indagación a manera de encuesta de cada municipio. El valor máximo (en caso de que todas las respuestas fueran afirmativas) es de 54. Tomando en cuenta 54 como 100% se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{EVIDENCIA PLANE} = \text{SUMATORIA RESPUESTAS} / 54$$

Cálculo de variable de Evidencia: ODS.

Para calcular la variable correspondiente a la evidencia de aplicación de ODS en cada municipio, se sumaron los valores codificados de las respuestas de las variables asociadas a ODS de los tres participantes de cada municipio. Dichas variables, junto con su pregunta asociada, valores posibles y codificación, se muestran en la tabla 5:



ICGDE

Nombre de variable	Pregunta asociada	Valores posibles	Codificación
O1Marginacion	Indicador Marginación. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O1Rezago	Indicador Rezago. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O2ProyProd	Indicador Proyectos productivos. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O2ProgAgro	Indicador Programas de apoyo al sector agropecuario. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O3ProgSalud	Indicador Programas de salud. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O3PerAten	Indicador Personas atendidas. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O4ActEdu	Indicador Actividades educativas. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O4ActVincEsc	Indicador Actividades de vinculación con escuelas del municipio. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O5AcEmpMuj	Indicador Acciones para empoderar a la mujer. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O5AcNinas	Indicador Actividades dirigidas a niñas. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O6InvInfra	Indicador Inversión en infraestructura. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O6AcSanea	Indicador Acciones de saneamiento. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O7InvInfra	Indicador Inversión en infraestructura. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O7AcAlumb	Indicador Acciones para mejora del alumbrado público. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O8PobEcAct	Indicador Población económicamente activa. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O8EmpleoGen	Indicador Empleo generado. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O9UsoTec	Indicador Uso de tecnología en la construcción de infraestructura resiliente. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O9ReduDesPais	Indicador Programas para promover la industrialización. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O10PartActInter	Indicador Participación en actividades internacionales. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O10BusFondInter	Indicador Búsqueda de fondos internacionales. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O11AcPromSeg	Indicador Acciones para promover la seguridad en el municipio. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O11AcPromSust	Indicador Acciones para promover la sustentabilidad. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O12PromConsuSost	Indicador Promoción de un consumo sostenible. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O12ProgProdSost	Indicador Programa para la producción sostenible. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O13MitCambClim	Indicador Acciones para mitigar el cambio climático. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O13ProgCuidMAmb	Indicador Programa para el cuidado del medio ambiente. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O15ProgEPDivBio	Indicador Programa para evitar pérdidas en la diversidad biológica. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O15GestSostFioFau	Indicador Gestión sostenible en flora y fauna. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O16ProgAccJust	Indicador Programa para facilitar el acceso a la justicia. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O16ProgMejInst	Indicador Programa de mejora institucional. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O17AliaLoc	Indicador Alianzas generadas a nivel local. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4
O17AliaInter	Indicador Alianzas generadas a nivel internacional. Resultado:	1,2,3,4,5	0,1,2,3,4

Tabla 5. Codificación de los resultados cuantitativos de objetivos de Desarrollo Sostenible. (2018). Fuente: Elaboración propia.

El valor máximo que se puede obtener por municipio para evidencia de ODS (en caso de que todas las respuestas tuvieran el valor 4) es de 384. Tomando en cuenta 384 como 100% se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{EVIDENCIA ODS} = \text{SUMATORIA RESPUESTAS} / 384$$

Prueba de hipótesis.

Retomando la hipótesis planteada en el presente estudio (ref. Hipótesis) se sugiere una correlación entre la implementación de una planeación estratégica y el grado de alcance en el cumplimiento de los ODS.

El primer elemento necesario para poder aceptar o rechazar dicha hipótesis es que los municipios aplicaran realmente la metodología implícita en la práctica de una planeación



estratégica. Por lo cual, se analizaron los datos para saber si realmente se aplica dicha planeación.

En un posible caso, en que algunos municipios si aplicaran PE, y otros no lo hicieran, entonces se tendría completo el dominio muestral necesario para poder identificar si existe la correlación PE -> ODS especificada en la hipótesis.

Para evaluar el grado de aplicación de PE se consultó la base teórica necesaria (ver marco teórico) al respecto de la PE y se identificaron ciertas características:

- a) Formulación de Misión, Visión y Objetivos.
- b) Medición
- c) Formulación de indicadores

Dichas características fueron codificadas y cuantificadas obteniendo un porcentaje del grado de aplicación de PE en cada municipio. Obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 6 y la gráfica de la figura 1.

Municipio	Evidencia Plan. E
Amixtlán	0.31
Camocuatla	0.30
Coatepec	0.35
San Felipe Tepatlán	0.33
Zapotitlán de Méndez	0.43
Tepango	0.31
Cuautempan	0.37
Ahuacatlán	0.54
Zongozotla	0.26
Hermenegildo Galeana	0.28

Tabla 6. Resultados Instrumento cuantitativo. (2019). Fuente: Elaboración propia.

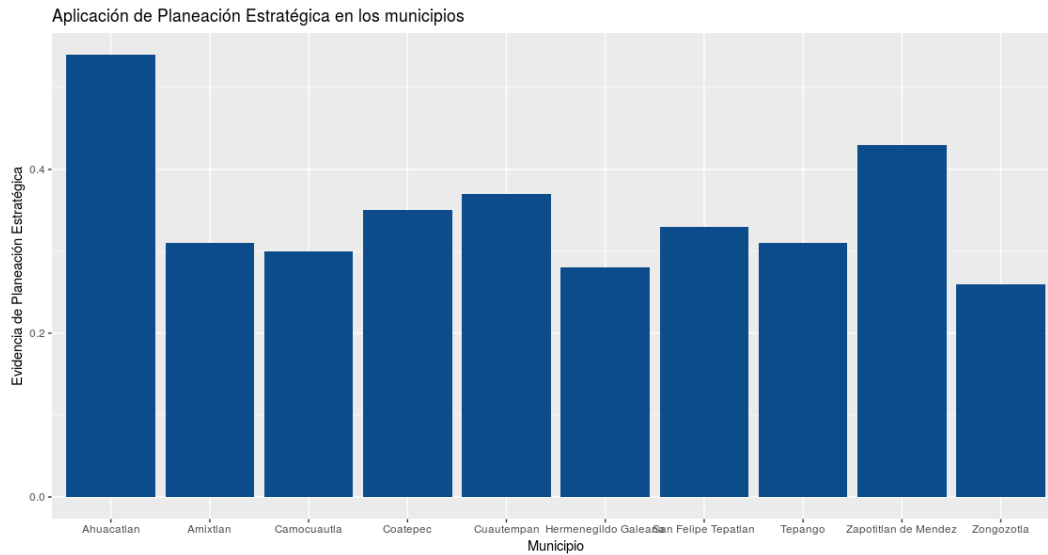


Ilustración 5. Gráfica de resultados. (2019). Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, el municipio que más evidencia tiene de aplicación de PE fue Ahuacatlán y su porcentaje es del 54% lo cual se considera insuficiente ya que, en un sentido estricto, la Planeación Estratégica es una metodología que debe aplicarse de manera completa: si se omiten algunas de sus características no se alcanzarán los objetivos de la misma.

La comparativa del nivel relativo de aplicación de planeación estratégica entre los municipios se puede observar en la siguiente figura, sin embargo, como se mencionó antes, aun el municipio que mejor fue calificado tiene deficiencias en cuanto a las características que deben cumplirse en la planeación estratégica.



ICGDE

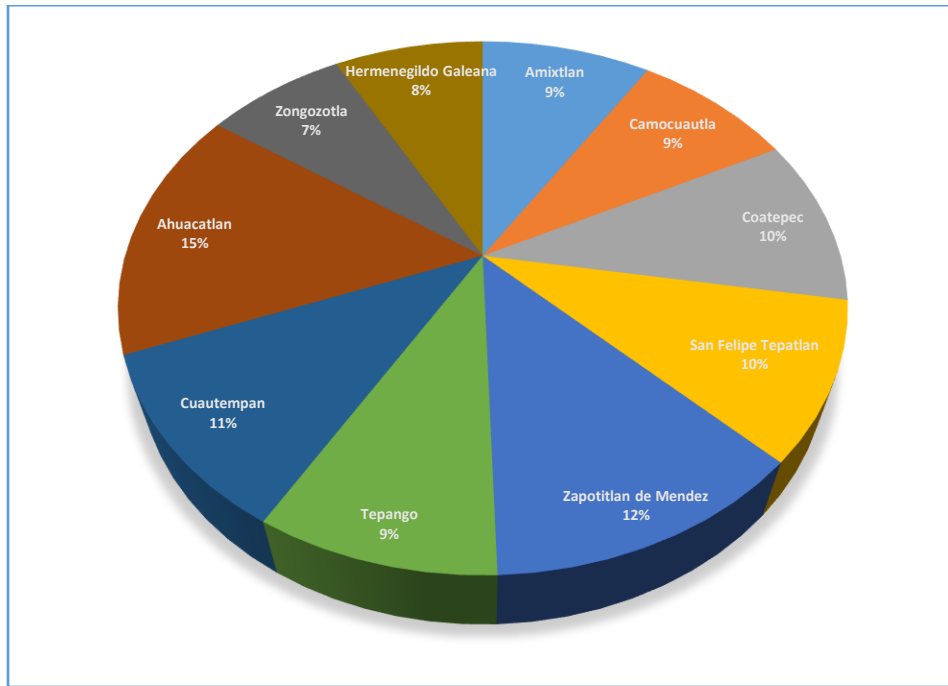


Ilustración 6. Nivel de evidencia de Planeación estratégica en los municipios. (2019). Fuente: Elaboración propia¹⁰

Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que los municipios de la Sierra Norte de Puebla no utilizan PE en su gestión.

Lo anterior, nos da a conocer los resultados que son no concluyentes para la investigación y nos permiten avanzar a la siguiente etapa que es conocer en qué medida se da el cumplimiento de los ODS.

¹⁰ En la gráfica se muestran los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados en cada uno de los municipios analizados. La información de la gráfica de pastel, refleja el análisis del vaciado de datos descrito en la tabla 4, e incluyen los indicadores relacionados con:

- 1.Organización interna y externa
- 2.Diagnóstico
- 3.Escenarios posibles y determinación del modelo a futuro
- 4.Concreción de Programas y proyectos
- 5.Puesta en Marcha del plan
- 6.Valoración de avances

En relación a la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el municipio, los resultados se muestran de la siguiente manera:

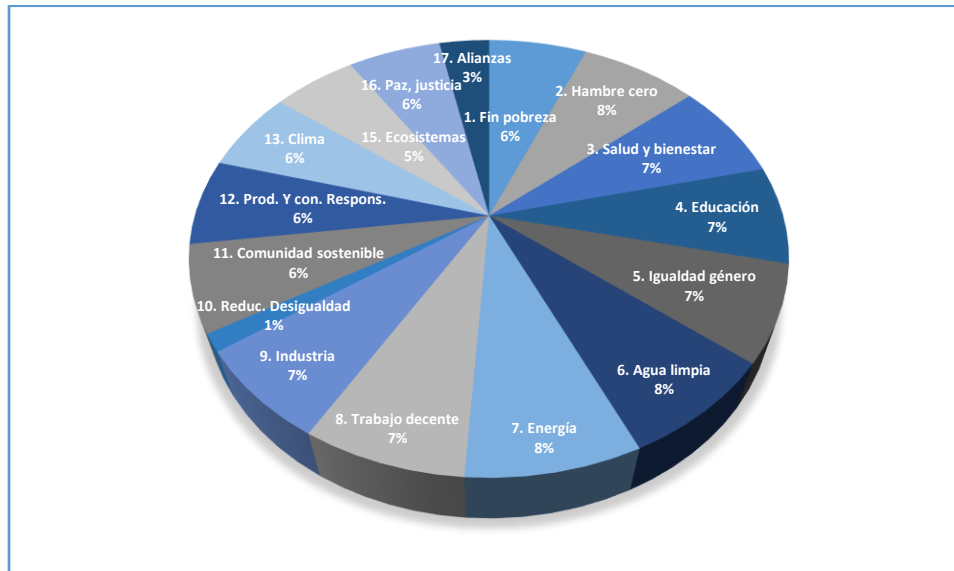


Ilustración 7. Aplicación de los ODS en los municipios estudiados. (2019). Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse que los objetivos en los que más se ha trabajado son O2 (Hambre cero), O6 (Agua limpia) y O7 (Energía asequible y no contaminante). Por otro lado, el O10, referente a la reducción de desigualdad con respecto con otros países, es del que menos se tiene evidencia, lo que refuerza la información presentada en la Tabla 2 del presente documento. En principio, la razón puede ser que los gobiernos municipales tienen un enfoque de actuación muy apegado a su localidad y se ignora la participación e interacción en actividades u oportunidades a nivel global. De igual manera, el O17 (Alianzas estratégicas), también fue evaluado con un nivel muy bajo y se refiere también a alianzas o medios internacionales, en este sentido, no se tiene evidencia de convenios realizados con instituciones de Educación Superior a nivel regional, estatal o nacional, ni de organizaciones de la sociedad civil que interactúen constantemente con los municipios.

El nivel relativo de aplicación de ODS en los municipios, puede apreciarse en la ilustración 5, y en ese sentido, queda plasmado que sin una planeación estratégica que integre aspectos como la realización de un diagnóstico profundo del espacio local, un proceso de organización interna y externa, el diseño de escenarios posibles y modelos futuros, concreción de programas y proyectos, puesta en marcha del plan y valoración de avances; no es posible la vinculación de las actividades de los espacios locales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

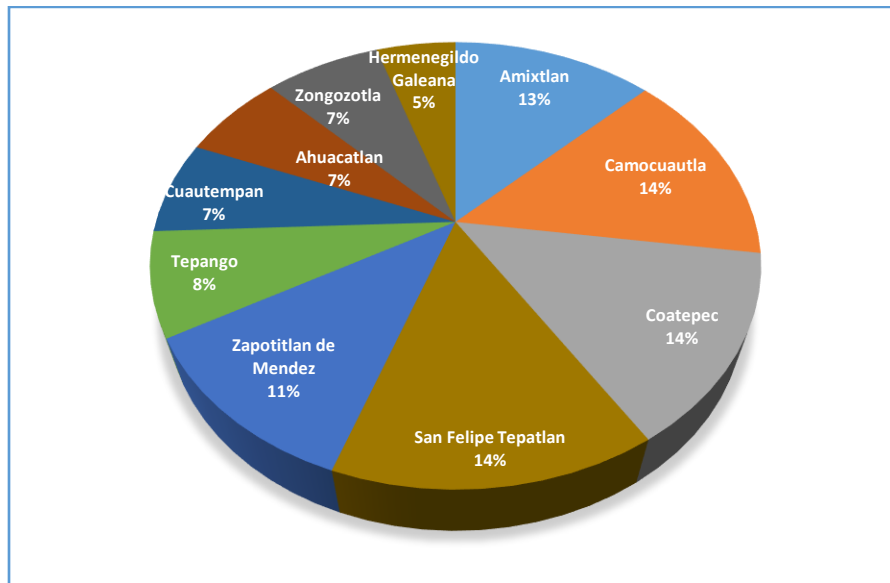


Ilustración 8. Nivel de evidencia de ODS por municipio. (2019). Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se muestran una gráfica de caja o de bigote; ya que es un tipo de gráfico que nos permite interpretar los datos para las variables, a través de cuál podemos observar cuartiles, valores mínimo y máximo, mediana y los valores atípicos (Bakieva, García-Bellido, & González Such, 2010).

Se presenta como una caja con 2 prolongaciones y unos puntos y estrellas. El diagrama de caja muestra los cinco estadísticos: la mediana, los percentiles 25 y 75 mínimo y máximo que resultan muy útiles para mostrar la distribución de una variable de escala y una serie de valores (atípicos y extremos) que junto con la mediana y la propia caja proporcionan información bastante completa sobre el grado de dispersión de los datos y el grado de asimetría de la distribución. La gráfica de caja y bigote de la ilustración 6, muestra el comportamiento de la variable de aplicación de cada uno de los ODS en puntos porcentuales según las respuestas de los participantes, en ese sentido los valores son:

0.0 es 0%

1.0 es 100%.

Se puede observar que, en congruencia con los gráficos anteriores, ninguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se cumple al 100%, por el contrario, tienen grados de aplicación bajos. Aunado a ello, el O10 (Reducción de la desigualdad) tiene su moda, mediana y cuartiles prácticamente están en el 0%, por lo que queda claro que es el Objetivo que menor cumplimiento.

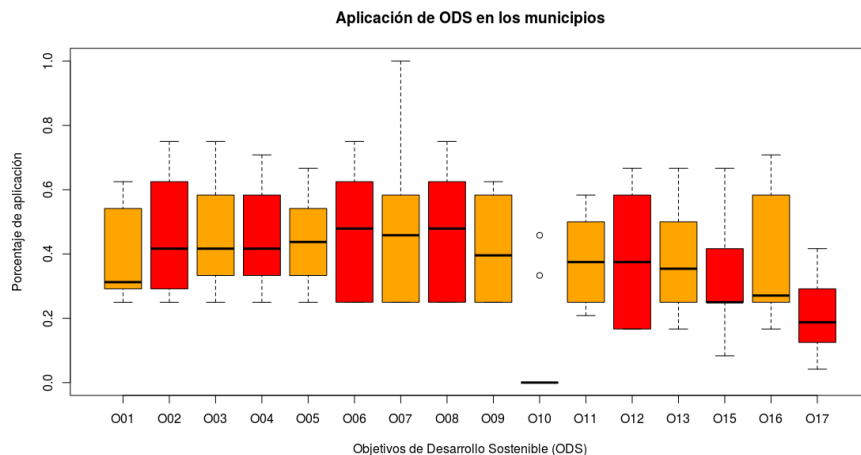


Ilustración 9. Aplicación de los ODS en los municipios. (2019). Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el resultado de esta etapa se cuenta con los elementos para determinar el panorama general de la situación actual en los municipios estudiados.

Resultados descriptivos de la situación actual.

Dando continuidad a los objetivos planteados en esta investigación, se realizó un análisis descriptivo de la situación actual de los municipios en relación a la planeación estratégica y los ODS y los porcentajes a nivel general se muestran en la ilustración 10.

Resultados generales de las variables de estudio

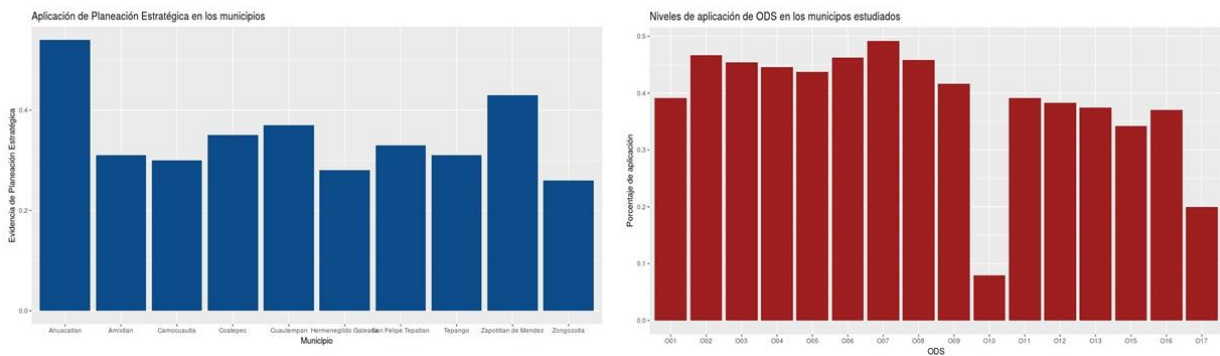


Ilustración 10. Gráfica de resultados generales. (2019). Elaboración propia.

En los resultados se aprecian los bajos niveles de aplicación de las variables de estudio en los municipios seleccionados, al mostrar que la planeación estratégica y los Objetivos de desarrollo sostenible no se cumplen y en términos generales se encuentran por debajo de la media de aplicabilidad, por lo que queda en evidencia la necesidad de revalorar el diseño de los Planes de Desarrollo Municipal y las acciones y estrategias que de ellos emane para engranar acciones que permitan el logro de procesos sustentables y sostenibles.

A partir del análisis realizado, se muestra en la ilustración 11, la triangulación de instrumentos obtenida.



ICGDE

Triangulación de instrumentos aplicados a los 10 municipios poblanos.

VARIABLE 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		VARIABLE 2. VINCULACIÓN ENTRE ODS Y GOBIERNOS LOCALES	
Definición	Sobrepasar la capacidad de la administración como gestora únicamente de competencias y recursos, para pasar a coordinar las relaciones de cooperación públicas, privadas e institucionales en función de objetivos y proyectos que respondan a los intereses generales	Definición	Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de mejorar planes y programas; y de diseñar indicadores objetivos que permitan evaluar avances de forma constante; así se mejoran las capacidades institucionales de los diversos ámbitos de gobierno para el seguimiento y el cumplimiento de los ODS.
Indicadores	1.Organización interna y externa 2.Diagnóstico 3.Escenarios posibles y determinación del modelo a futuro 4.Concreción de Programas y proyectos 5.Puesta en Marcha del plan 6.Valoración de avances	Indicadores	1.Grado de marginación y rezago 2.Salud 3.Educación 4.Equidad de género 5.Sostenibilidad 6.Desarrollo económico
INSTRUMENTOS			
Entrevista a profundidad (Cualitativo)		Grupo de enfoque (Cualitativo)	
Indicadores	Hallazgos	Indicadores	Hallazgos
Organización interna y externa	Los diez municipios tienen una estructura local definida y clara, de acuerdo con los lineamientos nacionales y estatales; sin embargo, ninguno ha generado redes de trabajo, ni planes de comunicación interna para mantener al personal actualizado y en conocimiento de los planes generados al interior del gobierno	Marginación y rezago	Los diez municipios se encuentran en un estado de rezago y marginación en un nivel alto y muy alto.
Diagnóstico	Los planes y programas generados en los diez municipios no tienen establecido un diagnóstico claro y preciso, con indicadores que permitan una evaluación objetiva.	Salud	Los diez municipios analizados, cuentan con estructuras que dan atención a la población, sin embargo, la mayoría de los centros no cuenta con una infraestructura adecuada.
Escenarios posibles y determinación	Los planes en la generalidad resuelven problemas inmediatos, pero no vislumbran una perspectiva para dar seguimiento a las acciones y estrategias generadas	Educación	El analfabetismo de los diez municipios aún es alto, por lo que se hace necesario la implementación de programas que coadyuve, principalmente en la población adulta e indígena, la reducción del problema



ICGDE

del modelo a futuro			
Concreción de Programas y proyectos	Los diez municipios realizan los planes que diseñan, sin embargo, no logran resolver al 100% de los problemas que, de inicio, establecen en sus Planes de Desarrollo.	Equidad de género	Los diez municipios tienen problemas de violencia familiar, y aunque organismos no gubernamentales han trabajado en la región, no logran disminuir el problema
Puesta en Marcha del plan	De forma escrita, los municipios cuentan con una estructura de planificación denominada Plan de Desarrollo Municipal, generada a partir del Plan de Desarrollo Nacional y Estatal, a partir de los cuales se realizan todas las actividades. Sin embargo, estos documentos no cuentan con una vinculación directa con los objetivos de desarrollo sostenible.	Sostenibilidad	En los Planes de Desarrollo Municipal, se identifica de forma general algunos aspectos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin embargo, no se encuentra una vinculación explícita.
Valoración de avances	Los diez municipios plasman la realización de evaluaciones constantes sin embargo los indicadores no son ni redactados ni estructurados de forma estratégica	Desarrollo económico	Los diez municipios cuentan con Planes de Desarrollo Municipal, sin embargo, no se ha logrado el desarrollo social y económico esperado, ni se acercan a la visión que establecen estos.
Instrumento de indagación a manera de encuesta (Cuantitativo)			
VARIABLE 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		VARIABLE 2. VINCULACIÓN ENTRE ODS Y GOBIERNOS LOCALES	
Organización interna y externa	El 26.6% de los participantes indica no saber qué es y si se cuenta con una misión dentro del ayuntamiento.	Marginación y rezago	EL 100% de los municipios tiene un índice de rezago y marginación alto y muy alto, además de contar con una población predominantemente indígena
Diagnóstico	Se logró identificar que el 86.6% de los municipios no realizó un proceso de diagnóstico en el que participaran los miembros del ayuntamiento, personal involucrado en las actividades, integrantes de la sociedad civil, instituciones formalmente constituidas ya sea gubernamentales o de la iniciativa privada.	Salud	El 100% de los participantes afirmó contar con programas de salud, aunque el 33% indicó que no realizan evaluaciones con indicadores específicos para valorar los avances obtenidos en el área.
Escenarios posibles y determinación	El 100 % de los participantes afirma no saber de un modelo para prever escenarios posibles o futuros dentro de los municipios.	Educación	El 100% de los participantes indicaron que cuentan con un programa de educación dentro del municipio, sin embargo, el 26.6% estableció no hacer evaluaciones del mismo con indicadores específicos



ICGDE

del modelo a futuro			
Concreción de Programas y proyectos	66.6 % de los participantes afirmó no llevar a cabo los programas planeados y estipulados en los Planes de Desarrollo	Equidad de género	63.3% de los participantes indicó que no cuentan con programas de equidad de género y 83.3 indicó no contar con programas de evaluación de este tema
Puesta en Marcha del plan	63.3% de la población participante indica que no logran poner en marcha el 100% de los programas que se establecen como estrategias de gobierno al inicio de cada periodo	Sostenibilidad	63.3 % de los participantes indica no contar con un programa relacionado con el tema de sostenibilidad, y el 83.3, indica no contar con un programa de evaluación relacionado con el tema.
Valoración de avances	66.6 % de los participantes afirmó no realizar planes de evaluación de las estrategias y planes llevados a cabo dentro del ayuntamiento	Desarrollo económico	36.6% de los participantes afirma no contar con un programa que desglose la forma en que puede lograrse una mejora económica en el municipio donde desarrollan su trabajo, mientras que el 83.3 indica no contar con un programa de evaluación.
HALLAZGO			
En su mayoría, los municipios no cumplen con los indicadores planteados para la variable de planeación estratégica y, por ende, aunque realizan actividades para el cumplimiento de algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible, no cuentan con formas de evaluación claras para medir los resultados obtenidos.			
SUPUESTO			
LOS MUNICIPIOS REQUIEREN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRA LA VINCULACIÓN CON LOS ODS			

Ilustración 11. Triangulación de instrumentos (2019). Fuente: Elaboración propia.

La triangulación es importante porque es una técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos con un mismo objetivo y puede contribuir a validar un estudio instrumentos diversos y potenciar las conclusiones que de él se derivan (Osuna, 2015).



ICGDE

Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación ha sido posible identificar que los municipios estudiados realizan actividades de planeación estratégica incipientes, ya que por desconocimiento del andamiaje teórico de los procesos relacionados con la planeación estratégica no se cumplen con la totalidad de los parámetros en el diseño de programas, así que, de acuerdo a los testimonios recabados durante la investigación, se identifica la ausencia de procesos de evaluación y establecimiento de indicadores para verificar el progreso real llevado a cabo en los espacios locales que han sido estudiados.

Además, no cuentan con un equipo humano técnicamente capacitado que conozca los modelos y procedimientos aplicables para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica misma que engrane con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que, a pesar de dar seguimiento a los programas nacionales en términos de desarrollo social, no identifican los ODS ni asumen la importancia de vincularlos con los procesos de planeación que de forma cotidiana realizan en el municipio.

Los integrantes de los espacios locales estudiados tienen clara la necesidad de mejorar la calidad de vida de la población, sin embargo, no hay evidencia de que lleven a cabo procesos de vinculación claros entre su Plan de Desarrollo y los Objetivo de Desarrollo Sostenible, ya que los planes que se diseñan y las actividades de evaluación realizadas, de acuerdo a los resultados que arrojan los instrumentos aplicados, permitan evidenciar la incipiente relación entre ambas.

Los resultados permitieron detectar que, aunque se realizan acciones que promueven o fomentan de forma parcial algunos parámetros de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no se concretan o realizan actividades de evaluación para modificar y/o mejorar los planes



con los que ya cuenta cada municipio, de modo que el desarrollo del espacio local siempre se da de manera parcial.

En términos de Planeación estratégica, se retomó la postura de García, que explica que la planeación estratégica debe “Sobrepasar la capacidad de la administración como gestora únicamente de competencias y recursos, para pasar a coordinar las relaciones de cooperación públicas, privadas e institucionales en función de objetivos y proyectos que respondan a los intereses generales” (García Pizarro, 2007); para poder cumplirla, se señalaron indicadores relacionados con organización interna y externa, diagnóstico, visualización de posibles escenarios, concreción de programas, puesta en marcha del plan y valoración de avances.

Ha sido evidente que los diez espacios locales de la Sierra norte que fueron estudiados, requieren una transformación en la que la actualización constante y la evaluación para la búsqueda de la mejora continua, sean el motor de acción de los gobiernos actuales.

Además, se visualizó que para que la elaboración de un plan estratégico sea exitoso, es necesario tomar en cuenta la organización del gobierno local en el marco de la planificación estratégica y en las nuevas exigencias de la Gobernanza (García Pizarro, 2007), es decir, es necesario contar con los lineamientos nacionales en relación a las obligaciones del gobierno para satisfacer las necesidades de la población y en vinculación a los objetivos de desarrollo sostenible significa vislumbrar la mejora de la calidad de vida de la población de forma sustentable y sostenible.

Los hallazgos indican que los municipios, a pesar de contar con información tangible de cada indicador para evaluar su desempeño, no cuentan con evidencia de que el resultado en cada uno sea realmente satisfactorio y eficaz, por lo que aún queda pendiente para ellos,



una transformación real entre ser gobiernos que se limitan a cumplir con acciones preestablecidas a ser gobiernos que planean.

También es necesario que cada uno de los diez municipios estudiados, cuenten con una estrategia, es decir un proyecto de calidad y que sea compartido para que todos los niveles del gobierno estén plenamente conscientes de la responsabilidad que implica el diseño y el seguimiento de los planes y programas diseñados para cada espacio local y en ese sentido, sean capacitados constantemente para aprender a trabajar en total sinergia para el logro de objetivos.

Es sumamente relevante gestionar proyectos en red, es decir articular una cooperación desde la identificación de las diferencias y su gestión positiva, ya que si el gobierno local logra trascender y formar redes de participación ciudadana, estará impulsando el desarrollo integral de la población, ya que no sólo se trata de diseñar un plan al interior del gobierno, sino de hacer partícipes de ello a quienes de forma directa o indirecta se ven beneficiados con los programas nacionales, estatales y municipales.

Por tal motivo la participación social, brinda soporte a la estrategia generada, es decir, un ciudadano que participa se compromete más con su entorno; por eso es fundamental que los miembros de los municipios desarrollen un sentido de pertenencia con su gobierno, ya que sólo así podrán ser cumplidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible que sin duda deben ser tomados en cuenta para un desarrollo verdaderamente integral. Así es posible lograr el desarrollo de un liderazgo que sea reflejo de la gestión municipal realizada con los diversos actores del quehacer político, económico y social, por tanto, hablar de liderazgo democrático, implica entender la responsabilidad de la toma de decisiones para estar siempre a favor de los ciudadanos y considerando las redes formadas para el logro de los objetivos generados (García Pizarro, 2007).



ICGDE

Para que los municipios logren un verdadero proceso de desarrollo, es menester que las decisiones sean tomadas de manera estratégica, incluyente y colaborativa, y que se utilicen procesos eficaces tanto de seguimiento como de capacitación continua, para que la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dejen de ser una meta y se conviertan en una realidad que permita la mejora de la calidad de vida de la población.



Bibliografía.

- Ahuacatlán. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Ahuacatlán: Edición Gobierno Municipal.
- Amixtlán, M. d. (2014). *Plan de desarrollo Municipal*. Amixtlán: Edición Gobierno municipal.
- Aramayo, O. (2015). Manual de planificación estratégica. *Universidad de Chile*. Edición *Instituto de la comunicación e imagen*, 21.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Argentina: Edición ILPES/CEPAL.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Edición Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Ayuso, S. (2003). Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español. *Universitat Autònoma de Barcelona*. Edición *Departament de Geografia*, 83.
- Bakieva, M., García-Bellido, R., & González Such, J. y. (2010). *SPSS: GRÁFICOS*. Valencia: Edición Universidad de Valencia.
- Barquero, A. V. (2015). *Los desafíos del desarrollo local*. México: Edición MAPorrúa.
- Camocuautla, M. d. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Camocuautla: Edición Gobierno Municipal.
- Campoy, A. T. (2009). *Manual básico para la realización de teinas, tesis y trabajos de investigación. Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. México: Edición EOS.
- Cánovas, C. J. (2017). *Panorama Regional de la Violencia contra las Mujeres en el estado de Puebla*. México: Edición Colegio de México.
- Castellanos, C. R. (2017). Los objetivos de Desarrollo Sostenible en México y América Latina: Retos comunes para una agenda compartida. Aprendiendo del pasado, prepa'randose para el futuro. *Senado de la República*. Edición *Revista Digital ISBN-978-607-8320-85-1*, 100.



- Coatepec, M. d. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Coatepec: Edición Gobierno Municipal.
- CONAPO. (11 de ABRIL de 2011). *CONAPO*. Obtenido de <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1755/1/images/01Capitulo.pdf>
- CONAPO. (2011). *Concepto y dimensiones de la marginación*. MÉXICO: Edición CONAPO.
- CONEVAL. (11 de ABRIL de 2019). *CONEVAL*. Obtenido de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/paginas/que-es-el-indice-de-rezago-social.aspx>
- CONEVAL. (22 de ENERO de 2019). *REZAGO SOCIAL*. Obtenido de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Que-es-el-indice-de-rezago-social.aspx>
- Contreras, A. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Colombia: Edición Pensamiento y Gestión.
- Cuautempan. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Cuautempan: Edición Gobierno Municipal.
- Denzin, N. y. (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research. Third edition. *The discipline and practice of qualitative research*, 3-30.
- Desarrollo, P. d. (2019). <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Galeana, H. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Hermenegildo Galeana: Edición Gobierno Municipal.
- García Pizarro, M. (2007). *La planificación estratégica y el arte del buen gobierno*. Granada, España: Edición Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- García, F. M. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Edición Alianza Universidad Textos.
- Garizurieta Benabé Jessica, G. M. (2013). Planeación estratégica para el Desarrollo Sustentable en los Municipios. México: Edición UNAM. *México*, 2-10.
- Hamui, S. A. (2013). La técnica de los grupos focales. *Elsevier*, 1-73.



- Jordi, R. G. (2009). Metodología de la Investigación. *Universidad Oberta de Catalunya. España: Edición Universidad Oberta de Catalunya PID_00148555*, 1-10.
- Juárez, A. G. (2013). Revisión del concepto de Desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder. Vol. 23*, 9-28.
- Lafuente, C. (2008). Metodlogías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Escuela de Administración de negocios*, 5-18.
- Mapas, D. (10 de 09 de 2019). Mapa puebla y sus municipios. *Puebla y municipios*. <https://descargarmapas.net/mexico/puebla/mapa-estado-puebla-municipios>.
- Méndez, Z. d. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Zapotitlán de Méndez: Gobierno Municipal.
- Osuna, S. A. (2015). LATRIANGULACIÓN DE DATOS COMO ESTRATEGIA EN. *Revista de Medios y Educación*, 73-88.
- Pérez, S. (2017). *La planificación estratégica para el desarrollo territorial. Los retos para pasar de la formulación a la implementación, sosteniendo el proceso*. GRANADA: Edición REDUNI.
- Pimentel Villalaz, L. (1999). Planificación estratégica. Introducción al concepto de Planeación estratégica. *Revista Planificación estratégica*, 1-13.
- Rivera, H. A. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogota Colombia: Edición Universidad del Rosario.
- SAGARPA, I. I. (2004). *Guía para el Buen Gobierno Municipal. Introducción al Gobierno y Administración Municipal*. México: Edición SAGARPA, SEGOB, INCA.
- SAGARPA, S. I. (2004). *Guía para el Buen Gobierno Municipal*. México: Edición SAGARPA,SEGOB, INCA.
- Sánchez, B. J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Revista Clío América. Universidad de Magdalena*, 39-59.
- Sandoval, V. P. (2017). Economía circular: Revista Relación con la evolución del concepto de. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 85-95.
- Social, S. d. (2018). *Microrregiones*. Información detallada de municipios serranos poblanos. Obtenido de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/>
- Social, S. d. (2018). *Microrregiones*. Información relacionada con índices de rezago y marginación. Obtenido de _____ de _____



[http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc
&ent=21&mun=014](http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=21&mun=014)

Social, S. d. (s.f.). *Microrregiones*. Número de localidades por municipio estudiado. Obtenido de [http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc
&ent=21&mun=014](http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=21&mun=014)

Tepango. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Tepango: Edición Gobierno Municipal.

Tepatlán, S. F. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. San Felipe Tepatlán: Edición Gobierno Municipal.

UNDP. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Antecedentes*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>

Worldbank. (1 de Abril de 2015). *devgoals*. Obtenido de <http://www.worldbank.org/data/dev/devgoals.html>

Zongozotla. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal*. Zongozotla: Edición: Gobierno Municipal.



ICGDE

ANEXO 1.

Entrevista a profundidad

PREGUNTAS GUÍA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

MUNICIPIO: _____

¿Cuál es su perspectiva en relación a la realización de un diagnóstico?

¿Cómo definiría un proceso de organización interna y externa?

¿Podría decirnos con sus propias palabras qué es un plan de desarrollo municipal?

¿Por qué es importante un plan de desarrollo municipal?

¿Cuáles son los principales problemas a resolver en su municipio?

¿Qué opina en relación a modelos de escenarios posibles para planear las estrategias de mejora para el municipio?

¿Cómo es que deciden cuál es la mejor forma de llevar a cabo los proyectos dentro del municipio?

¿Qué estrategias fueron generadas en su administración?

¿Cómo es el proceso de evaluación de las estrategias que se aplican en el municipio?

¿Hay estrategias que se ocuparon en el periodo anterior y que se decidió darles continuidad debido a sus buenos resultados?

¿Cuáles estrategias se eliminaron completamente?

¿En qué nivel de rezago y marginación se encuentra el municipio?

¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de salud?

¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de educación?

¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de equidad de género?

¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de sostenibilidad?



ICGDE

¿Cuáles son los problemas más urgentes de resolver en el municipio en temas de desarrollo económico?



ANEXO 2.

Grupo de enfoque

PREGUNTAS GUÍA. PARTICIPANTES:

No.	Nombre del Participante	Cargo	Clave del participante
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

¿Consideran útil la realización de un diagnóstico? ¿Por qué?

¿Consideran que en el ayuntamiento han llevado un proceso de organización interna y externa?

¿Recuerda cuántos ejes de desarrollo tiene el plan de desarrollo municipal de su administración?

¿Puede mencionarlos?

¿Alguna vez pensó que podía ocurrir algo diferente a lo esperado, sobre los proyectos de su PDM?

¿Cómo se da el proceso de planeación dentro del municipio?

¿Cuál es el proceso de puesta en marcha de los planes y programas del municipio?



ICGDE

¿Qué recomendaciones haría a las siguientes administraciones?

¿Qué se evalúa en el municipio y cómo?

¿Cuál es la estrategia que se aplica en el municipio para disminuir el rezago y marginación?

¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de salud del municipio?

¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de equidad de género del municipio?

¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de sostenibilidad del municipio?

¿De qué forma el municipio se coordina para erradicar los problemas de desarrollo económico del municipio?



ICGDE

ANEXO 3.

Instrumento de indagación a manera de Encuesta

Folio: _____

Municipio: _____

Edad: _____

¿A qué se dedica? _____

Instrucciones: Selecciona la respuesta que consideres se ajusta más a la realidad de tu municipio

¿Ha participado en la realización de algún diagnóstico en el municipio?

Sí No

¿En el municipio existe un proceso de organización interna y externa?

Sí No

En general, ¿se cuenta con los siguientes elementos? ¿Hay documentación disponible de cada elemento?

- __ Misión
- __ Visión
- __ Objetivos estratégicos
- __ Estrategias y planes de acción
- __ Indicadores
- __ Medición

¿Participó en alguna de las fases de elaboración del PDM? Indique en cuál

__ Formulación



ICGDE

__ Discusión y aprobación

__ Ejecución

__ Control

__ Evaluación

¿Se revisó el trabajo del periodo anterior como referencia a la hora de generar las estrategias de mejora?

Sí No

¿Existen actividades de planeación dentro del municipio?

Sí No

¿Se ponen en marcha todos los planes que diseñan al inicio de cada año?

Sí No

¿Se hacen evaluaciones de programas?

Sí No

¿Se evalúa las áreas del Ayuntamiento?

Sí. ¿Con qué frecuencia? _____ No ¿Por qué?

¿Hay un programa de combate al rezago y marginación?

Sí No



ICGDE

¿Existe un programa de salud en el municipio?

Sí No

¿Las actividades en materia de salud son evaluadas?

Sí No

¿Existe un programa de educación en el municipio?

Sí No

¿Las actividades en materia de educación son evaluadas?

Sí No

¿Existe un programa de equidad de género en el municipio?

Sí No

¿Las actividades en materia de equidad de género son evaluadas?

Sí No

¿Existe un programa de sostenibilidad en el municipio?

Sí No

¿Las actividades en materia de sostenibilidad son evaluadas?

Sí No

¿Existe un programa de desarrollo económico en el municipio?

Sí No



ICGDE

¿Las actividades en materia de sostenibilidad son evaluadas?

Sí No

Indicación: Para cada ODS se van a identificar los indicadores que se midieron. Por ejemplo, si se trata de educación, el indicador –que es el nombre de la variable a medir- a anotar sería: nuevas escuelas, en resultado el número de nuevas escuelas y en documento, si se tiene algún documento en el cual se puede verificar la evidencia del resultado, puede ser un link a una página, si no se tiene se queda en blanco.

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en el municipio

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Marginación Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Rezago Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, en su municipio

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Proyectos productivos Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Programas de apoyo al sector agropecuario Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____



ICGDE

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Programas de salud Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Personas atendidas Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

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

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Actividades educativas Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Actividades de vinculación con escuelas del municipio Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Acciones para empoderar a la mujer Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Actividades dirigidas a niños Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____



ICGDE

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Inversión en infraestructura Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Acciones de saneamiento Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

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

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Inversión en infraestructura Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Acciones para la mejora del alumbrado público Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

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

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Población económicamente activa Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Empleo generado Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____



Objetivo 9: Construir infraestructuras recipientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Uso de tecnología en la construcción de infraestructura recipiente. Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Programas para promover la industrialización Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Participación en actividades internacionales Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Búsqueda de fondos internacionales Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, recipientes y sostenibles

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Acciones para promover la seguridad en el municipio Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Acciones para promover la sustentabilidad Resultado: ____ Fuente: Presidente Municipal



Observaciones: _____

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción responsables

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Promoción de un consumo sostenible Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Programa para la producción sostenible Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Acciones para mitigar el cambio climático Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Programa para el cuidado del medio ambiente Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Programa para evitar pérdidas en la diversidad biológica Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal



ICGDE

Indicador: Gestión sostenible de flora y fauna Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

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

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Programa para facilitar el acceso a la justicia Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Programa de mejora institucional Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____

Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el logro de los objetivos.

1 Sin logros _2_ Casi sin logros _3_ Pocos logros _4_ Algunos logros _5_ Bastantes logros

Indicador: Alianzas generadas a nivel local Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Indicador: Alianzas generadas a nivel internacional Resultado: _____ Fuente: Presidente Municipal

Observaciones: _____