



“ Los gobiernos deben alentar **sociedades cada vez más **inclusivas y participativas**, donde todos los ciudadanos disfruten los **beneficios del desarrollo**. Para el futuro, tenemos una **hoja de ruta** definida precisamente por los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. ”**

Enrique Peña Nieto, Presidente de la República.

Francisco Guzmán Ortiz

Jefe de la Oficina de la Presidencia

Coordinación de la Publicación

Paulina Terrazas Valdés

Jefa de la Unidad de Proyectos Especiales

Adolfo Ayuso Audry

Director General de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Mario Chocoteco Hernández

Director General Adjunto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Elaboración

Andrea Paredes Alva

Fátima López Soto

Apoyo

Jazmín Ramírez Cisneros

Angélica Torres González

Oficina de la Presidencia de la República, Primera Edición 2017



ÍNDICE

GUÍA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE LA AGENDA 2030 EN LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTATALES Y MUNICIPALES DE DESARROLLO

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. DIAGNÓSTICO**
- III. POLÍTICAS PÚBLICAS**
- IV. ACELERADORES**
- V. PRESUPUESTO**
- VI. MONITOREO Y RESULTADOS**
- VII. CONCLUSIONES**
- VIII. REFERENCIAS**
- IX. ANEXOS**



I. INTRODUCCIÓN

Esta guía para elaborar o revisar un plan de desarrollo estatal o municipal busca acompañar a entidades y municipios en la incorporación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en sus distintas estrategias y líneas de acción.

La oportunidad de cambio de paradigma que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible permite para lograr el mundo que queremos, es inigualable. Este documento retoma, paso a paso, la construcción de un plan integral en el que se identifiquen y prioricen los aceleradores del desarrollo sostenible en diferentes ámbitos de acción.

Está claro que cada entidad y cada municipio tiene necesidades, prioridades y retos diferentes. No obstante, un marco integral de principios, objetivos, metas e indicadores puede servir de base para el seguimiento más específico de algunas políticas públicas. El ámbito local es, sin duda, el espacio más significativo del desarrollo, y por tanto, merece atención especial. Ésta es una interpretación de muchas posibles y busca seguir promoviendo el diálogo y la acción intersectorial.

¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un compromiso de México con la humanidad para tener un mejor futuro. Fue un acuerdo en el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el que 193 países, sociedad civil, academia e iniciativa privada acordaron trabajar por el mundo que queremos. Es una visión integral e incluyente del desarrollo en la que todos participan desde distintos ámbitos. Plantea pensar en el desarrollo como un reto global en tres dimensiones: social, económica y medioambiental.

El desarrollo sostenible mejora las condiciones presentes sin comprometer el futuro. Para conocer los avances, la Agenda cuenta con 17 objetivos y 169 metas alineados a diferentes indicadores que se deben medir de manera sistemática, transparente y abierta. Esta Agenda es integral y cuenta con la activa participación de todos los sectores.

¿Cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En estos 17 objetivos se enmarcan los desafíos que el país, el estado o municipio pueden abordar frente a las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Se presentan a continuación.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.

DIMENSIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE



FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.

¿Qué es un plan basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por qué es importante realizarlo?

Un Plan de Desarrollo es una tarea fundamental de todo buen gobierno. Significa anticiparse en el tiempo para prever, con visión, los cambios complejos y profundos que vive una sociedad en un espacio y plazo determinados. Para ello, se propone la generación de instrumentos de planeación que satisfagan los requisitos que la normatividad establece, y también que funjan como mecanismos efectivos de articulación con las prioridades y políticas del gobierno federal, con las de los gobiernos estatales, así como con las realidades que enfrenta cada municipio.

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

Un plan de desarrollo basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es una propuesta en la que se retoma la visión mundial y nacional del Desarrollo Sostenible acordada para el año 2030, y en ese contexto se analizan las condiciones locales (municipales o estatales). Utilizando como eje de análisis los 17 ODS, se definen los objetivos y las metas que se perseguirán durante el periodo de gobierno que corresponda, para asegurar su cumplimiento en el mediano y largo plazo.

Considerando lo anterior, es evidente la necesidad de contar con una planeación estratégica de mediano y largo plazo, así como una planeación operativa para el corto plazo. Ambos tipos de planeación se constituyen en planes y programas, respectivamente. El Plan Estatal o Municipal de Desarrollo manifiesta la visión gubernamental y la priorización de las necesidades que se deban atender mediante objetivos, estrategias y líneas de acción.

Asimismo, la descentralización del gasto público y el fortalecimiento del Federalismo Hacendario demandan mayor capacidad de los ayuntamientos para gestionar recursos presupuestarios federales, estatales y de los propios municipios, en un entorno de Gestión para Resultados (GpR). Es decir, implica el conocimiento previo de los resultados que se pretenden alcanzar con el financiamiento de algún programa presupuestario, así como mayores mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño, transparencia y rendición de cuentas.

Esta guía propone la estructuración de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo, basados en la Agenda 2030 y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, considerando el proyecto que el Gobierno Municipal o Estatal y la ciudadanía acuerden para definir las aspiraciones en materia social, económica y ambiental, así como en términos de eficiencia gubernamental y financiamiento para el desarrollo con miras hacia un territorio (municipal o estatal), en donde sus habitantes tengan una opción de vida sostenible y sea posible mejorar las condiciones presentes, sin comprometer el futuro de la población.

Finalmente, el enfoque de la Agenda 2030 plantea que la gobernanza sea un proceso de interacción entre actores estatales y no estatales para formular y aplicar políticas públicas en el marco de un conjunto determinado de reglas formales e informales que formen nuevas relaciones de poder. La gobernanza requiere orientarse hacia nuevas formas de gestión pública basada en la colaboración público-privada y en el trabajo con la academia y las organizaciones de la sociedad civil, para facilitar la instrumentación del Plan de Desarrollo, así como el cumplimiento de los objetivos y resultados planteados.

Algunas acciones específicas que pudieran trabajarse entre distintos sectores son las siguientes:

- **Funcionarios de gobierno:** hacer de los ODS parte de sus planes locales de desarrollo con mecanismos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.
- **Empresarios e inversionistas:** identificar los ODS a los que contribuirán, comunicar y reportar dichas contribuciones, así como promover la inversión en empresas sostenibles.
- **Academia:** fortalecer la investigación y el análisis de datos relativos a las metas e indicadores de los ODS, así como promover la comprensión y asimilación integral de los objetivos.
- **Sociedad Civil:** asociarse con gobiernos, sector privado y demás actores interesados para acelerar la implementación local y nacional de los ODS, así como recordar constantemente a cada uno de ellos los compromisos adquiridos.
- **Público en general:** aprender más sobre los ODS y cómo pueden contribuir con acciones de la vida diaria para construir un mundo mejor.

La elaboración del Plan Estatal o Municipal de Desarrollo tiene una base legal que determina la importancia, el alcance y la obligatoriedad para cualquier nivel de gobierno. En el siguiente esquema se presentan algunos ordenamientos generales que definen la planeación democrática del desarrollo nacional, estatal y municipal.

ORDENAMIENTOS GENERALES QUE DEFINEN LA PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA DEL DESARROLLO



FUENTE: Elaboración propia.

El logro de resultados del Plan de Desarrollo es posible si se basa en procesos adecuadamente estructurados, es decir, con objetivos, metas, indicadores y responsabilidades acordados, además de suficientes recursos humanos y financieros. Para ello, de manera general, las leyes orgánicas de los estados y municipios señalan que el Plan de Desarrollo debería contener, al menos los siguientes elementos: visión, objetivos, estrategias, metas, lineamientos de política y mecanismos de seguimiento.



FUENTE: Elaboración propia.



La parte práctica de la guía está dividida en 5 secciones: 1) Diagnóstico, 2) Políticas públicas, 3) Aceleradores, 4) Presupuesto y 5) Monitoreo y resultados.

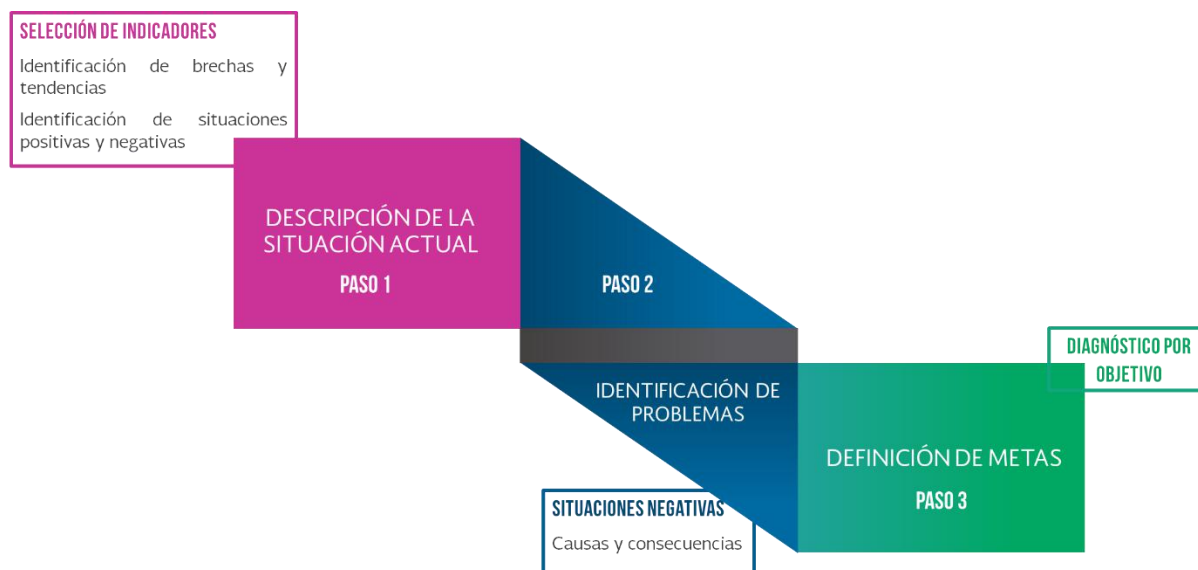
En el diagnóstico, se identifica cómo se encuentra el territorio (estado o municipio) con relación a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, se analiza qué circunstancias se asocian con esa situación y se definen las metas. La siguiente sección tiene como objetivo analizar las políticas públicas que resolverán los problemas planteados en el diagnóstico. En la sección de aceleradores se identifican las políticas públicas más significativas para detonar el desarrollo sostenible del estado o municipio. La sección de presupuesto permitirá contar con una revisión y análisis presupuestal que muestre la propuesta de reasignación y optimización del presupuesto actual, los requerimientos adicionales que son necesarios para financiar las propuestas en su conjunto y los mecanismos disponibles por los que se puede acceder a los mismos. Finalmente, la sección de monitoreo y resultados sustenta la gestión para resultados y el compromiso por ser un gobierno abierto y transparente.



II. DIAGNÓSTICO

¿CÓMO ESTAMOS Y POR QUÉ ESTAMOS ASÍ?

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO



El objetivo del diagnóstico es identificar cómo se encuentra el territorio (estado o municipio) según la última evidencia objetiva disponible, en los 17 ODS, cuáles son los problemas y qué circunstancias lo llevaron a estar así. Entendiendo las características y circunstancias que explican cada condición, se podrán encontrar soluciones específicas a cada problema. El diagnóstico consiste en tres pasos: descripción de la situación actual, identificación de problemas y definición de metas. Una descripción precisa y detallada de la realidad, es el paso fundamental para entender qué se busca modificar y cómo, a través de la intervención pública.

Paso 1. Descripción de la situación actual



Para la **descripción de la situación actual**, el primer paso es identificar con qué indicadores por objetivo contamos. Para esto, se puede acceder al sitio agenda2030.mx, una iniciativa del Gobierno de la República y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que pone a disposición de la ciudadanía, academia y autoridades de los tres órdenes de gobierno, el avance de los indicadores acordados para nuestro país. Se recomienda completar el análisis con indicadores locales de resultados que representen una aproximación (proxy) al problema u objetivo en cuestión.

Los últimos datos detallados que existen a nivel municipal son los de la Encuesta Intercensal 2015 de INEGI. Es posible observar los cuestionarios en línea y pensar en cuáles preguntas son las más relevantes para cada locación. La información de CONEVAL también suele ser fundamental para entender la pobreza y carencias sociales.

Un indicador adecuado debiera cumplir con al menos cuatro características:

- 1) calidad en la medición,
- 2) medición de resultados,
- 3) accesibilidad,
- 4) oportunidad.

IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Los indicadores son la base del proceso de monitoreo y cumplimiento de las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La desagregación de los indicadores por ingreso, sexo, edad, ubicación geográfica, entre otras, es fundamental para definir la política pública y no dejar a nadie atrás.

Idealmente, los indicadores seleccionados deben resaltar la experiencia de las personas y fungir como un acercamiento al problema u objetivo en cuestión para poder medir y monitorear frecuentemente el avance en el cumplimiento de las metas.

FUENTE: Organización de las Naciones.

Una vez identificados los indicadores disponibles, es necesario revisar el estatus actual de cada indicador para el estado, municipio (o municipios si el plan es estatal) y el nacional. Esto para tener una idea del contexto y la brecha que existe. Asimismo, se debe completar el análisis de la tendencia del indicador en los últimos años, para conocer las variaciones que ha tenido. Así, se podrá contar con una revisión del objetivo en el que se resumen las situaciones positivas y negativas. El **Anexo 1: Descripción de la situación actual** es una herramienta para realizar y sintetizar esta primera parte del diagnóstico.

Paso 2. Identificación de problemas



La **identificación de problemas** utiliza como insumo la descripción de la situación actual. Una vez que se cuenta con la descripción de todos los objetivos e indicadores, se seleccionan aquellos en los que el territorio se encuentre en situación negativa. Sobre éstos, se identifica a la población afectada y las causas y consecuencias del problema. En la localización de la población afectada, una buena herramienta para complementar el análisis es la creación de mapas que permitan visualizar el problema e identificar las zonas de mayor riesgo.



La determinación de causas y consecuencias, tal como lo plantea la Metodología del Marco Lógico (MML), es importante para encontrar una solución específica y que atienda directamente al problema, así como para determinar cuáles situaciones negativas se necesitan resolver con mayor urgencia. Al responder a la pregunta ¿por qué ocurre el problema?, se encuentran los factores que determinan las causas directas. Al responder por qué ocurren esos factores, se obtienen las causas indirectas. Es importante limitar estas causas a 3 o 5. Para las consecuencias, es importante preguntarse, ¿qué sucede si no se atiende el problema? (consecuencias directas) o ¿qué sucede si estas consecuencias no se atienden? (consecuencias indirectas). Para realizar este ejercicio, se pone a consideración el **Anexo 2: Identificación de problemas**.

Asimismo, es importante abrir la identificación del problema a la población, a través de la consulta ciudadana, para que con esta participación se conozcan los problemas identificados por los distintos grupos de la población, las causas, consecuencias, oportunidades y fortalezas y la visión de largo plazo para incorporar el análisis en la definición de metas. El espacio de diálogo no solo brinda

transparencia al proceso si no que incentiva la necesidad de generar relaciones de corresponsabilidad entre el sector público y el sector privado y fortalece el proceso democrático. En el proceso de análisis, puede ser útil el **Anexo 3: Participación ciudadana**.

ALGUNAS ALTERNATIVAS PARA LA CONSULTA CIUDADANA

La consulta es una relación bidireccional entre las instituciones públicas y los ciudadanos. Algunas formas o herramientas de consulta ciudadana son:

Periodos y actividades enfocadas a comentarios: se define un período de tiempo en el que se reciben comentarios en torno a un tema y se eligen los mecanismos para que la ciudadanía mande sus comentarios (por ejemplo, a través de un correo, en línea o por teléfono).

Grupos temáticos de discusión: se reúne un día a un grupo de ciudadanos representativos en un lugar dado. Los miembros del grupo de discusión reciben información y se les interroga, en forma individual o en grupo, sobre sus opiniones y respuestas.

Encuestas: se plantean preguntas a la muestra de la población y se analizan las respuestas.

Sondeos de opinión: dan cuenta de la opinión de la población sobre un asunto en un momento determinado.

Nombramiento de ciudadanos: las instituciones públicas pueden pedir a algunos ciudadanos, (a expertos o representantes de organizaciones de la sociedad civil), que formen parte de comisiones de para la discusión de un tema.

Audiencias públicas: las audiencias están abiertas a todos los ciudadanos que deseen asistir. Durante la reunión se lleva a cabo un panel presidido por un funcionario público.

FUENTE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Una herramienta que puede ser útil para la identificación y priorización de problemas es la Matriz de Influencia y Dependencia. Con ella, es posible identificar problemas prioritarios que, al ser atendidos de manera estratégica, puedan impactar de manera directa o indirecta al mayor número de problemas que se relacionan con un mismo tema.

Dado que los problemas conforman un sistema en que algunos tienen mayor influencia y otros aparecen como consecuencias de aquellos (dependencia), esta herramienta ayuda a establecer la forma y la fuerza en que se producen dichas relaciones, obteniendo como resultado final la detección de problemas estratégicos.

Para construir la Matriz de Influencia y Dependencia se requiere:

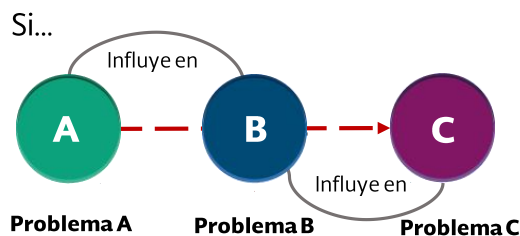
1. Realizar un listado de problemas de alta importancia detectados en los resultados del diagnóstico local y la participación ciudadana.
2. Construir una matriz de $n \times n$, donde “n” sea la cantidad de problemas considerado por objetivo de desarrollo sostenible, con lo cual se identificará la relación que existe entre cada problema.
3. Indicar la medida en que influyen, real o potencialmente los problemas de las filas sobre los problemas de las columnas, realizando para cada relación la siguiente pregunta: ¿Qué influencia tiene el Problema “Y” (fila) sobre el Problema “X” (columna)? Respondiendo de acuerdo a la siguiente escala:

0 = sin relación
1 = baja influencia
2 = mediana influencia
3 = alta influencia

4. Repetir dicho procedimiento para cada uno de los problemas detectados.
5. Obtener el total de influencia para cada problema, sumando los valores por filas y el de dependencia sumando por columnas, la suma de totales debe ser el mismo en ambos casos.
6. Hacer una tabla de coordenadas cartesianas de influencia – dependencia en valores absolutos. Las coordenadas se estimarán en porcentajes, dividiendo el valor de cada fila y cada columna entre la suma de totales.
7. Se calcula la esperanza matemática de la influencia y dependencia, que resulta de determinar el valor que tendría cada problema en el caso que fuera totalmente independiente.

RELACIÓN ENTRE PROBLEMAS

La relación entre los problemas identificados puede ser directa o indirecta:

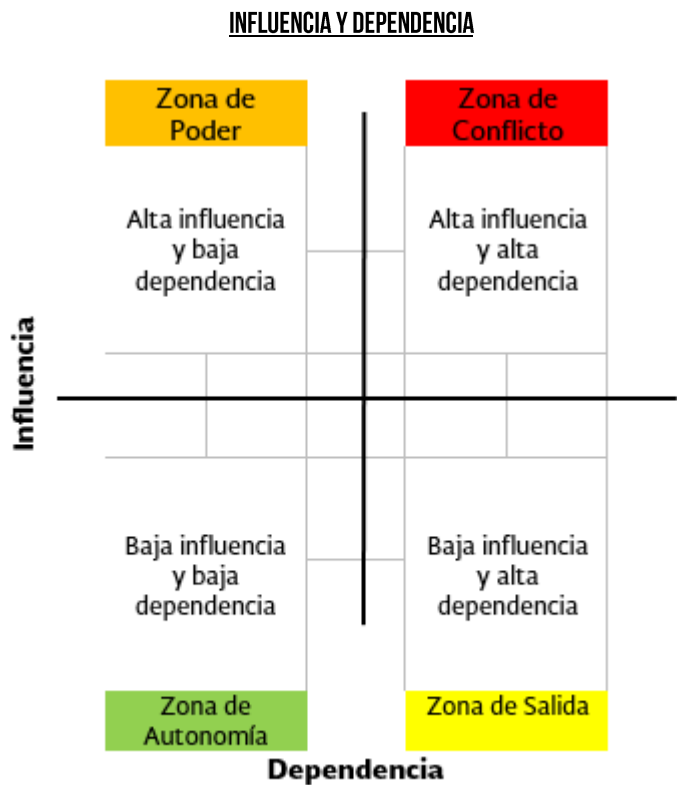


Directa: Factores que determinan las causas del problema.

Indirecta: Factores que determinan las causas directas.

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

8. Construir un plano cartesiano dividiendo sus ejes en el calor de la esperanza matemática y ubicar cada problema según sus coordenadas



FUENTE: Elaboración SFA de Puebla.

9. Identificar los problemas prioritarios a atender, que son los ubicados en la zona de poder o de conflicto dentro del plano cartesiano. Y separar los no prioritarios, ubicados en las zonas de autonomía y de salida.

Para realizar un ejercicio en el **Anexo 4: Matriz de Influencia y Dependencia**, se encuentran las tablas para identificar y priorizar los problemas bajo este esquema.

Paso 3. Definición de Metas



Para la **definición de metas**, es necesario contar con la síntesis de lo aprendido en el análisis previo. Es decir, tener un mapeo por objetivo de las situaciones positivas y negativas y la localización de los problemas. Las metas planteadas deben de estar alineadas y abonar al cumplimiento de las metas a nivel nacional y global. Para definir las metas se deberá tomar en cuenta el problema, la situación actual, los avances y la participación ciudadana. El **Anexo 5: Diagnóstico por objetivo** sirve como herramienta para enfatizar los problemas que se deben de buscar resolver en el plan de desarrollo.

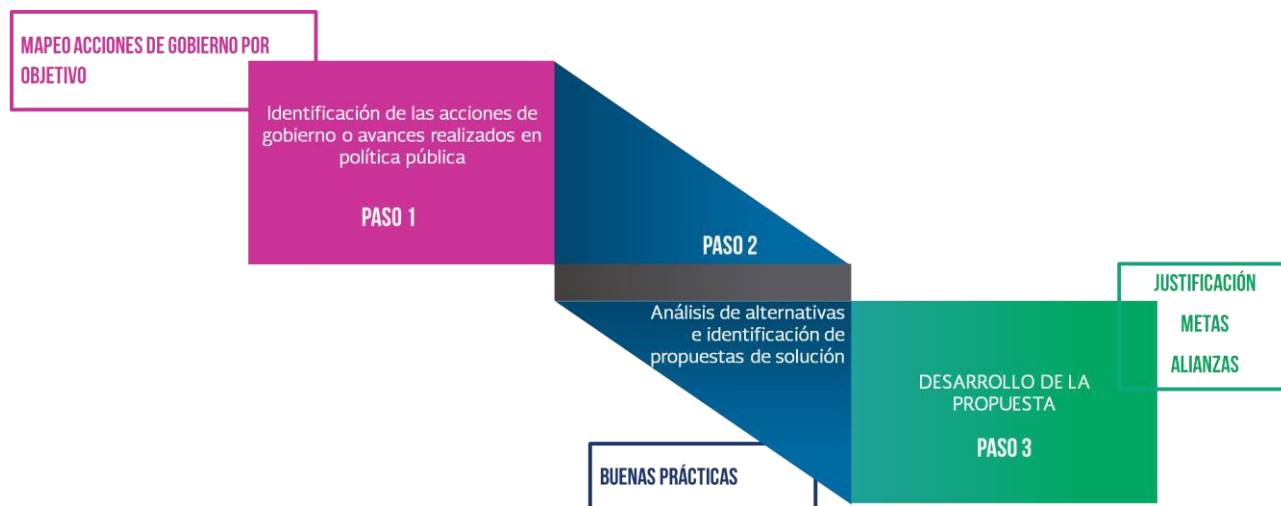
Contar con información precisa desde el momento del diagnóstico es importante para orientar la gestión hacia resultados, y plantear soluciones acordes a las necesidades concretas de la población.



III. POLÍTICAS PÚBLICAS

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

PASOS PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



El objetivo de este apartado es promover las políticas públicas que resolverán los problemas planteados en el diagnóstico. Con una clara definición de la situación y las metas, se pueden plantear soluciones específicas que resuelvan los problemas identificados. El diseño de políticas públicas consiste en tres pasos: identificación de las acciones de gobierno o avances realizados en cada tema, análisis de alternativas e identificación de propuestas de solución y desarrollo de la propuesta.

Para la **identificación de las acciones de gobierno o avances realizados en política pública**, es recomendable hacerlo por objetivo. Dada la importancia de cada tema, es probable que los gobiernos de distinto orden ya hayan implementado algunas acciones para erradicar la pobreza y el hambre, promover la salud y educación, reducir la desigualdad, etcétera.

Es importante reconocer que puede haber acciones más efectivas que otras, que contribuyan más a las metas de los 17 ODS y que por tanto sean una mejor decisión de gobierno. Reconocer esto es clave para no proponer soluciones fallidas y para identificar qué acciones funcionan y cuáles deben adaptarse, mejorarse o incluso eliminarse. Para acompañar este proceso se puede utilizar el **Anexo 6: Acciones y alternativas** y consultar fuentes como evaluaciones a los programas o políticas locales, informes de gobierno, auditorías e incluso la consulta ciudadana del diagnóstico.

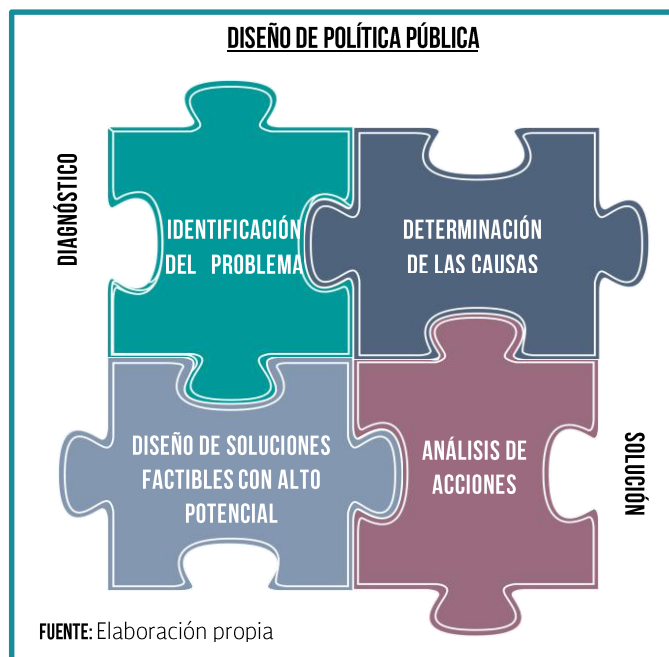
El **análisis de alternativas e identificación de propuestas de solución**, se refiere a la revisión de buenas prácticas y ejemplos de políticas públicas que se han aplicado en otros lugares para resolver el problema. Con esta información, se complementa el **Anexo 6: Acciones y alternativas**.

Algunos ejemplos de fuentes a consultar son evaluaciones de impacto realizadas a intervenciones en otros lugares del país o incluso en otros países, reportes de organismos internacionales (OCDE, CEPAL, ONU, BID), informes de Organizaciones de la Sociedad Civil, evaluaciones académicas de las mejores prácticas, entre otras.

Al finalizar este paso, se habrán identificado los problemas, diagnosticado las causas, estudiado las acciones exitosas implementadas en relación al objetivo, así como algunas buenas prácticas ya probadas. Ahora, es momento del **desarrollo de la propuesta**, es decir, es momento de imaginar y diseñar soluciones factibles que incorporen tanto la teoría de cambio como la evidencia ya estudiada.

Para definir las propuestas se deberá tomar en cuenta nuevamente el problema, la situación actual, los avances, la participación ciudadana y las metas que se buscan alcanzar. Además, se debe completar el análisis con la teoría de cambio para justificar la propuesta.

En la definición de la propuesta, es importante conocer a los involucrados para alinear los incentivos necesarios que generen el éxito de la política pública. Una vez que se cuenta con las propuestas de solución, se debe de replantear si las metas son alcanzables o en su caso redefinir las metas según el alcance de la solución propuesta. El **Anexo 7: Justificación de propuestas** sirve como herramienta para justificar la solución propuesta y especificar la alineación de incentivos de los participantes clave y los requerimientos necesarios para el éxito de la propuesta. Para que la propuesta sea viable, debe de cumplir con estas tres importantes cualidades:



1. Técnicamente correcta: resuelva el problema al atacar la causa de este según la teoría de cambio y la evidencia.
2. Factible en términos administrativos: se cuente con el presupuesto necesario y las capacidades de implementación.
3. Políticamente viable: se puedan lograr las alianzas y coordinación necesaria para asegurar su éxito.

Es importante que la justificación incluya el análisis del problema y la causa del problema, factores del análisis de acciones pasadas y buenas prácticas y la teoría de cambio. Asimismo, es importante reconocer cuáles son los pasos que se necesitan para el éxito de la propuesta incluyendo la identificación de los actores claves y la de alineación de incentivos para garantizar el éxito de la política y realizar las alianzas necesarias para lograrlo.

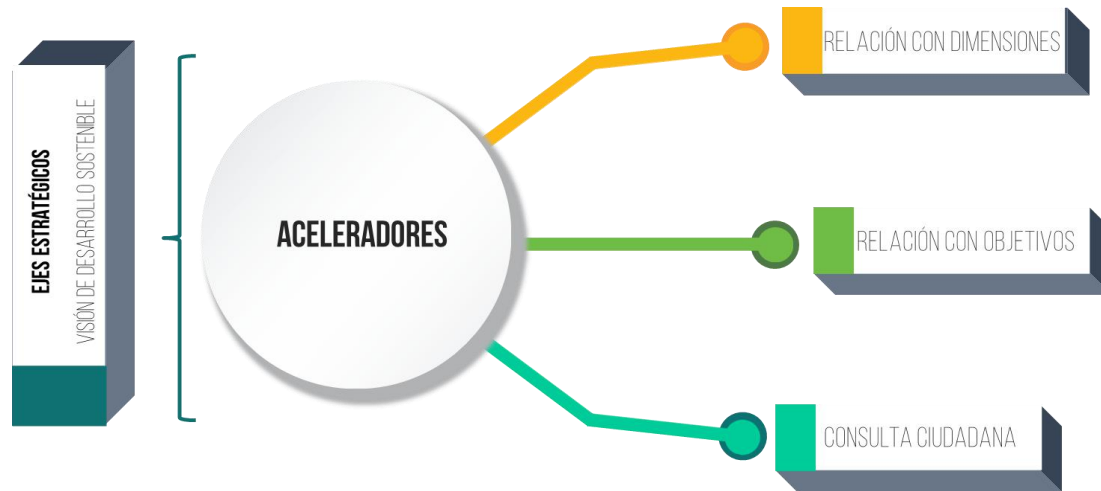
La clave para lograr un cambio positivo y verdadero es no caer en la imitación y la simulación para disimular la ausencia de un cambio real. Es importante considerar que las buenas prácticas traen soluciones que excluyen a los agentes locales del proceso de construcción de sus propios territorios, por lo que es necesario incluir a las preferencias de los actores clave en el diseño y adaptar la política pública a las necesidades reales de la población, a las causas del problema y a las capacidades para lograrlo. Por ello, dos principios fundamentales en el diseño de políticas públicas son dar soluciones locales para problemas locales e impulsar el cambio derivado de la causa del problema, ambos basados en evidencia y la teoría de cambio. El diseño de política pública es un proceso que acompañado del monitoreo y la evaluación (Sección VI: Monitoreo y resultados), debe ser refinado para lograr resultados.



IV. ACELERADORES

EJES Y POLÍTICAS DETONADORAS DE DESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DE ACELERADORES



En ocasiones, puede ser útil agrupar los 17 ODS en **ejes estratégicos**. La selección de ejes estratégicos implica retos importantes para una nueva administración de acuerdo a su visión de desarrollo. Algunas agrupaciones se comentan a continuación:

Propuesta 1: Basada en las dimensiones de desarrollo sostenible

Eje 1: Economía

Eje 2: Sociedad

Eje 3: Medio ambiente

Eje 4: Alianzas



Propuesta 2: Basada en principios de derechos y libertades, crecimiento, sostenibilidad e igualdad y participación

EJE 1: Mexicanos libres, sanos y seguros

EJE 2: Mexicanos preparados, productivos e innovadores

EJE 3: Mexicanos comprometidos con la ciudad, la naturaleza y el medio ambiente

EJE 4: Mexicanos unidos trabajando por la igualdad



Propuesta 3: Basada en clasificación de la ONU



EJE 1: Personas

EJE 2: Prosperidad

EJE 3: Planeta

EJE 4: Paz

EJE 5: Alianzas

Dada la integralidad de la Agenda 2030, tomar una decisión explícita sobre cómo dividir o agrupar los ODS en ciertos componentes puede ser, en sí mismo, un tema de discusión.

Es importante que los ejes estratégicos definidos incluyan todos los ODS al menos una vez, ya que algunos objetivos pueden estar en más de un eje. Una vez definidos, se deben identificar los aceleradores. El objetivo de la [identificación de aceleradores](#) es la definición de las políticas que detonarán el desarrollo sostenible del estado o municipio. La identificación de aceleradores es también una manera de priorización, ya que sirve para seleccionar las estrategias que desencadenarán el desarrollo sostenible. Este proceso consiste en tres pasos: relación con objetivos, relación con dimensiones del desarrollo social, consulta ciudadana.

En la [relación con objetivos](#), se analiza cada una de las propuestas a fin de identificar su incidencia en cualquiera de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, incluyendo el objetivo que le dio origen. De igual manera, se analiza la [relación con las dimensiones del desarrollo sostenible](#): social, económica y ambiental. Por último, se toma en cuenta la [consulta ciudadana](#) realizada en el diagnóstico.

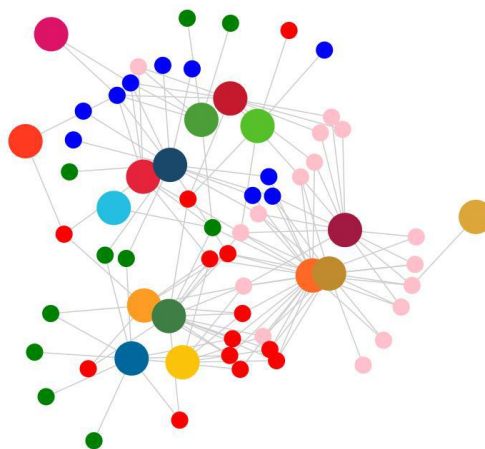
Los ejercicios de relación de la política pública con los objetivos y las dimensiones de desarrollo sostenible se deben basar en la identificación y medición del efecto que tiene en otro objetivo o dimensión. Así, si en el diseño de la política pública se puede identificar y medir la incidencia, se coloca un 1 bajo el objetivo o la dimensión. Para darle calificación a la consulta ciudadana, se ordenan las prioridades de la población y se le da un mayor puntaje a las políticas que resuelvan, bajo los mismos criterios de incidencia, las principales preocupaciones.

A partir de los resultados obtenidos, se suma la incidencia y se identifican aquellas políticas públicas que son aceleradores (mayor puntaje) en cada eje. Este proceso cumple con el objetivo de que las políticas aceleradoras detonen un desarrollo sostenible y con incidencia en un mayor número de objetivos y que en la priorización se atiendan las principales preocupaciones de la ciudadanía. El **Anexo 8: Políticas públicas aceleradoras** funciona como herramienta para identificar los aceleradores.

ACELERADORES DEL DESARROLLO

Los aceleradores se definen como aquellas políticas públicas que tienen una incidencia en un mayor número de objetivos. Así, estas políticas aceleradoras detonan un cambio en un mayor número de dimensiones, acelerando el desarrollo sostenible.

La importancia de los aceleradores recae en la integralidad de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dado que un gobierno cuenta con recursos finitos y necesidades infinitas, es importante priorizar intervenciones que detonen el desarrollo sostenible. Siguiendo esa lógica, un objetivo puede ser logrado por políticas públicas diseñadas para otras metas pero que desencadenen el desarrollo sostenible al tener incidencia en varios objetivos.



El diagrama es una representación visual de la relación entre las políticas públicas y los ODS. Los círculos pequeños representan las políticas públicas, diferenciados por los 4 ejes propuestos y los círculos grandes representan cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Se puede interactuar con las diferentes interconexiones entre objetivos y programas y ubicar los aceleradores de esta simulación práctica.

FUENTE: Elaboración propia.



V. PRESUPUESTO

¿CÓMO FINANCIAR LAS PROPUESTAS?

ANÁLISIS PRESUPUESTAL



Como se mencionó en la sección III, para que una propuesta de política pública sea viable, debe ser técnicamente correcta, políticamente viable y factible en términos administrativos. Este último criterio se refiere a que debe contar con el presupuesto necesario para llevarla a cabo. Por ello, el objetivo de esta sección es contar con una revisión y análisis presupuestal que muestre la propuesta de reasignación y optimización del presupuesto actual, los requerimientos adicionales que son necesarios para financiar las propuestas en su conjunto y los mecanismos disponibles por los que se puede acceder a los mismos.

La definición del Plan de Desarrollo deberá basarse en un ejercicio presupuestario orientado a resultados. El análisis presupuestal consta de tres pasos: diagnóstico financiero, recursos disponibles y costos y financiamiento.

El **diagnóstico financiero**, consiste en analizar el balance financiero de los últimos años para conocer los ingresos, gastos y déficit e identificar la capacidad para generar recursos, establecer las principales fuentes de recursos para el financiamiento y definir las estrategias para fortalecer las finanzas del estado o municipio.

Se recomienda estudiar al menos los siguientes 10 indicadores financieros en los últimos seis años para poder realizar las proyecciones de los ingresos y gastos:

- 1.** Autonomía en gasto de personal: muestra la parte del gasto en servicios personales que un gobierno podría cubrir con ingresos propios.
- 2.** Autonomía financiera: muestra la parte de los ingresos de un gobierno que recauda directamente.
- 3.** Autonomía operativa: muestra la parte del gasto corriente de un gobierno que éste podría cubrir con ingresos propios.
- 4.** Capacidad de inversión: muestra la parte de los egresos de un gobierno destinados a inversión.
- 5.** Costo de personal: permite conocer la parte de los egresos de un gobierno que se destina al pago de servicios personales y a gasto corriente.
- 6.** Costo de operación: permite conocer la parte de los egresos de un gobierno que se destina al pago del gasto corriente.
- 7.** Dependencia de aportaciones y participaciones: muestra la parte de los ingresos de un gobierno obtenida por concepto de aportaciones y participaciones federales.
- 8.** Flexibilidad financiera: muestra la capacidad que tendría un gobierno para cubrir sus obligaciones en materia de deuda y gasto corriente, considerando solamente el conjunto de recursos de que dispone para ello. Si la deuda y el gasto corriente superan a los ingresos disponibles, el resultado será negativo.
- 9.** Ingresos propios per cápita: permite determinar el monto promedio por habitante que un gobierno recauda mediante el conjunto de ingresos propios.
- 10.** Peso de la deuda: muestra la parte porcentual que representa la deuda de un gobierno respecto a sus ingresos totales y al conjunto de recursos de que dispone un gobierno para atender dicha obligación.

Asimismo, el análisis se puede complementar con los siguientes cinco indicadores financieros:

- a)** Equilibrio Presupuestal: $\text{Total de ingresos} / \text{Total de egresos}$
- b)** Balance Presupuestal: $\text{Ingresos ordinarios} - \text{Gastos ordinarios}$
- c)** Ingresos Ordinarios: $\text{Total de ingresos} - \text{Endeudamiento}$
- d)** Gastos Ordinarios: $\text{Total de egresos} - \text{Servicio de la deuda y pago de amortizaciones}$
- e)** Balance Financiero: $\text{Balance presupuestal} - \text{Servicio de la deuda}$

El **Anexo 9: Diagnóstico financiero** funciona como herramienta para el análisis del diagnóstico financiero y la proyección financiera necesaria para el plan de desarrollo. Esta herramienta sirve para conocer la estabilidad financiera del estado o municipio.

Conociendo el diagnóstico financiero y la autonomía o dependencia financiera, es importante identificar los **recursos disponibles** por fuente de financiamiento a los que se tiene acceso para garantizar la viabilidad del plan de desarrollo. De acuerdo con el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) la clasificación por fuente de financiamiento que permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente es la siguiente:

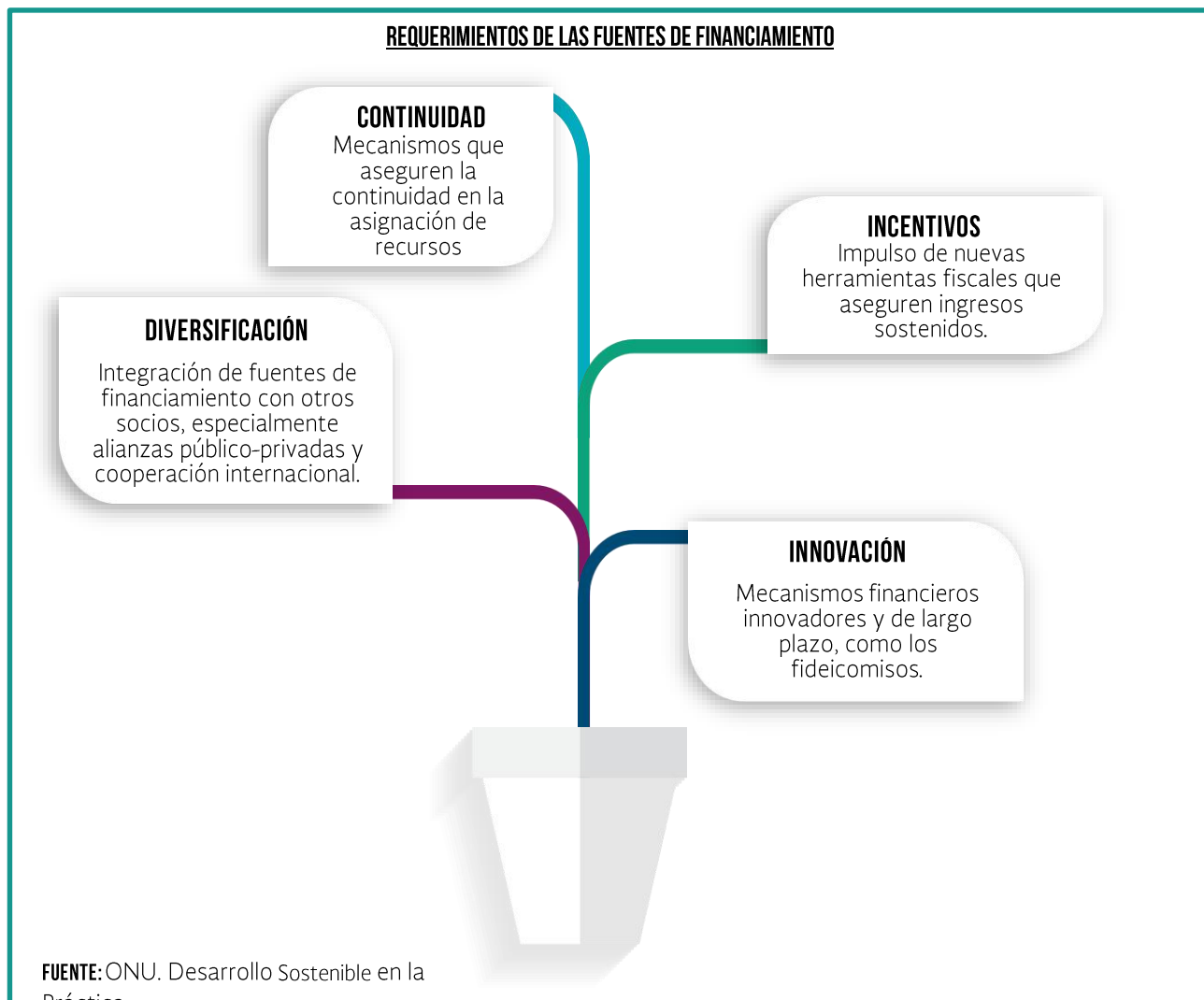
- Recursos no etiquetados: son los recursos que provienen de Ingresos de libre disposición y financiamientos.
 - o **Recursos Fiscales:** provienen de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos, y cuotas y aportaciones de seguridad social.
 - o **Financiamientos Internos:** provienen de obligaciones contraídas en el país, con acreedores nacionales y pagaderos en el interior del país en moneda nacional.
 - o **Financiamientos Externos:** provienen de obligaciones contraídas por el Poder Ejecutivo Federal con acreedores extranjeros y pagaderos en el exterior del país en moneda extranjera.
 - o **Ingresos Propios:** recursos que obtienen las entidades de la administración pública paraestatal y paramunicipal como pueden ser los ingresos por venta de bienes y servicios, ingresos diversos y no inherentes a la operación, en términos de las disposiciones legales aplicables.
 - o **Recursos Federales:** provienen de la Federación, destinados a los estados y municipios, en términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y el Presupuesto de Egresos de la Federación, por concepto de participaciones, convenios e incentivos derivados de la colaboración fiscal, según corresponda.
 - o **Recursos Estatales:** En el caso de los municipios, son los que provienen del Gobierno Estatal, en términos de la Ley de Ingresos Estatal y del Presupuesto de Egresos Estatal.
 - o **Otros:** provienen de otras fuentes no etiquetadas.

- Recursos etiquetados: son los recursos que provienen de transferencias federales etiquetadas, en el caso de los municipios, adicionalmente se incluyen las erogaciones que éstos realizan con recursos de la entidad federativa con un destino específico.
 - o **Recursos Federales:** provienen de la Federación, destinados a los estados y municipios, en términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y el Presupuesto de Egresos de la Federación, que están destinados a un fin específico por concepto de aportaciones, convenios de recursos federales etiquetados y fondos distintos de aportaciones.
 - o **Recursos Estatales:** En el caso de los municipios, son los que provienen del Gobierno Estatal y que cuentan con un destino específico, en términos de la Ley de Ingresos Estatal y del Presupuesto de Egresos Estatal.
 - o **Otros Recursos de Transferencias Federales Etiquetadas:** Son los que provienen de otras fuentes.

Continuando con el análisis de la viabilidad de las políticas públicas propuestas, se deben conocer los **costos** y alinear las **fuentes de financiamiento** para alcanzar los resultados planteados con un presupuesto basado en resultados, que permita mejorar la inversión pública.

Primero, se deben identificar los proyectos que ya existen. Las fichas por objetivo contenidas en esta guía pueden ayudar en este paso. Después, se determina el costo de las políticas propuestas tanto de las ya existentes como las nuevas, considerando los costos directos, indirectos y administrativos. El **Anexo 10: Costos y financiamiento** sirve de herramienta para registrar los costos y fuentes de financiamiento.

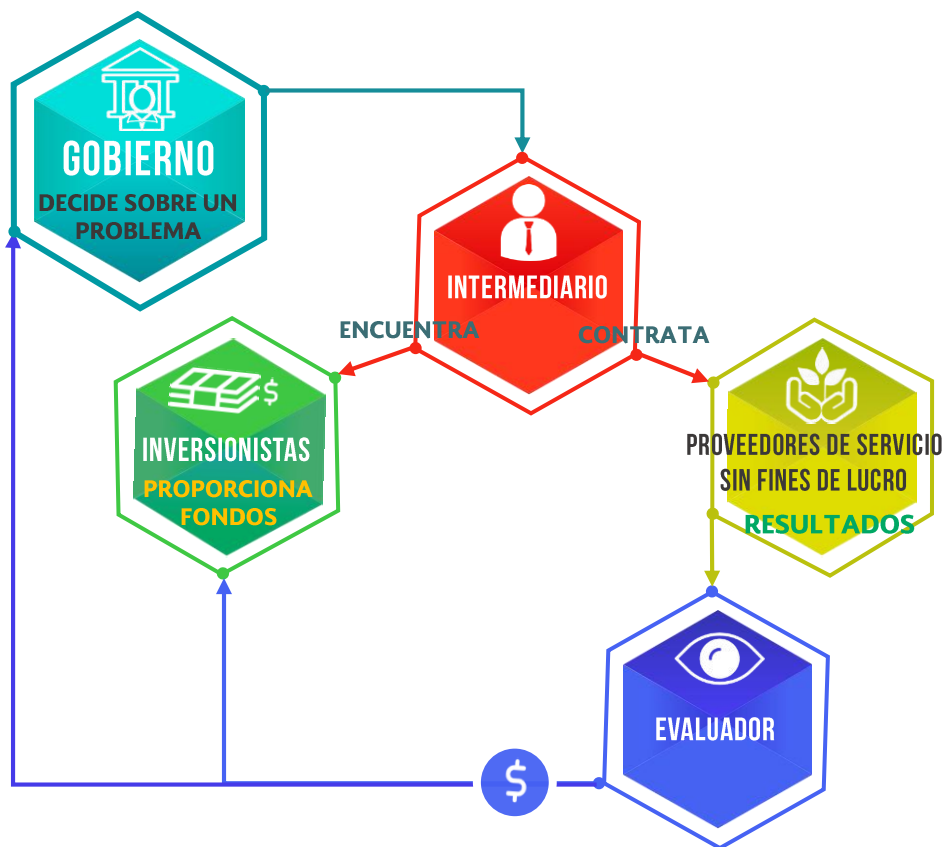
El componente financiero resulta básico e indispensable para la continuidad de las acciones, programas y políticas públicas de mediano y largo plazo, a fin de alcanzar el resultado e impacto esperado, por ello se convoca a que los gobiernos municipales y estatales desarrollen e implementen fuentes de financiamiento innovadoras, diversificadas, promotoras y continuas, que contribuyan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. Un ejemplo de fuente de financiamiento que cumple con las cuatro características son los Bonos de Impacto Social.



En el ejercicio del gasto es necesario atender principios de responsabilidad hacendaria y cumplir con reglas de gestión presupuestaria. Asimismo, se debe transparentar la situación financiera y sus perspectivas considerando proyecciones de las finanzas públicas con la descripción de los principales riesgos y propuesta de atención a estos, por ejemplo, gastos de pensiones u otros compromisos de deuda. Complementar el análisis de la situación financiera con la definición de costos y fuentes de financiamiento contribuyen al cumplimiento de estos deberes y llevan hacia la creación de un presupuesto orientado a resultados.

BONOS DE IMPACTO SOCIAL

Ante una mayor demanda por servicios y obra pública de calidad que deben ser atendidos por los gobiernos que presentan recursos limitados para cumplir con sus funciones, el esquema de los bonos de impacto social (BIS), puede ser una respuesta. Los BIS son una forma de financiamiento de iniciativas innovadoras para resolver problemas sociales en las que el gobierno (o el pagador por resultados) transfiere el riesgo de innovación a inversionistas de impacto y se paga únicamente si se cumplen las metas. Es una manera de incentivar la evidencia y el pago por resultados.



Los BIS funcionan a través de un esquema de transparencia y resultados en el que participan: el gobierno que busca resolver un problema; un intermediario que identifica a los prestadores de servicios que tienen una intervención probada que ofrece resultados; y a los inversionistas que proveen los fondos para financiar la intervención. El resultado de la intervención sobre el cual el gobierno paga a los inversionistas lo mide un evaluador externo.

FUENTE: Harvard Magazine.



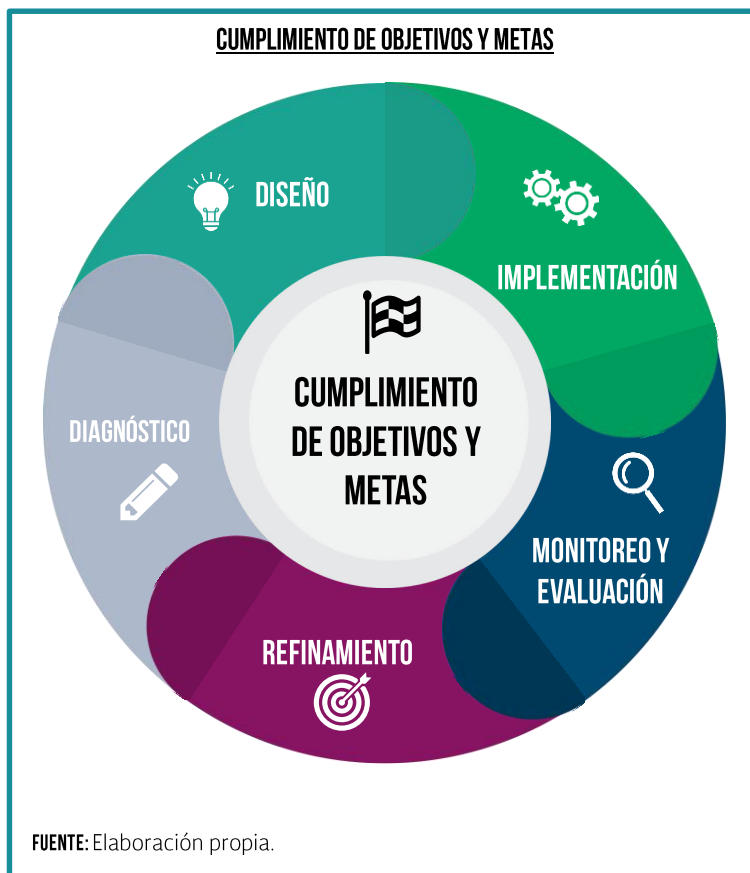
VI. MONITOREO Y RESULTADOS

¿CÓMO VAMOS?

El objetivo de esta sección es sustentar la gestión para resultados y el compromiso por ser gobiernos cada vez más abiertos y transparentes. El monitoreo y seguimiento son mecanismos para llevar control de la gestión y tomar decisiones oportunas de ajuste en las acciones implementadas para cumplir con metas y objetivos. Esta fase es necesaria para mejorar de la planeación, la gestión de recursos y la operación de proyectos, programas y políticas.

La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone énfasis en los resultados. En todo momento es importante la manera en que se hacen las cosas, pero cobra mayor relevancia el resultado que se logra. Es fundamental observar el impacto de las acciones en el Desarrollo Sostenible y el bienestar de la población, es decir en la generación de valor público. De acuerdo con lo señalado en el Artículo 134 de nuestra Constitución, los municipios, al igual que las entidades federativas, deben adoptar el modelo de Gestión para Resultados.

La gestión pública actual demanda la determinación de resultados con expectativas objetivas y accesibles. Demanda también una orientación racional del presupuesto acorde a las actividades a desarrollar. Los objetivos que se establezcan deben ser evaluados para conocer el grado de éxito de la política pública instrumentada y apoyar la toma de decisiones para las posteriores asignaciones de recursos. Este proceso es iterativo considerando que aquello que se revisa y se mide, puede ser ajustado y mejorado.



El monitoreo debe brindar información estratégica orientada a resultados. El seguimiento oportuno contribuye a la toma de decisiones informadas para mejorar el desempeño. A partir de la teoría de cambio o lógica causal de cadenas de resultados que se analizó en el diagnóstico y fue la base del diseño de política pública, el monitoreo servirá para explorar esa relación causal y refinar o mejorar la puesta en marcha de políticas públicas, según sea el caso.

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y evaluación son herramientas administrativas importantes para medir avances y facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo con el Banco Mundial, existen 8 pasos generales que se deben seguir en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación:

- 1.** Identificar los actores o equipo involucrado en el diseño, implementación y reporte.
- 2.** Definir el alcance, propósito, audiencia y presupuesto.
- 3.** Desarrollar las preguntas para responder lo que se quiere aprender como resultado del monitoreo y evaluación.
- 4.** Seleccionar indicadores que midan el avance, evalúen el desempeño o reflejen cambios. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y/o cualitativos.
- 5.** Determinar el método de obtención de datos.
- 6.** Analizar y sintetizar la información obtenida.
- 7.** Interpretar los hallazgos para dar retroalimentación y recomendaciones.
- 8.** Comunicar las recomendaciones y el plan de acción.

FUENTE: Banco Mundial.

El monitoreo permite identificar el éxito o fracaso en el logro de ciertas metas, y la evaluación muestra si el diseño y el desempeño de las acciones contribuyen a lograr la finalidad planeada. La efectividad para alcanzar los resultados, metas y objetivos es el principal incentivo para monitorear y evaluar periódicamente los avances. Reconocer que alguna acción no funcionó como se planeaba o no resultó tan efectiva a veces es difícil. No obstante, sólo así se puede corregir el rumbo.



La elaboración de planes de desarrollo basados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representa un cambio de paradigma por distintas razones:

- Implica un acercamiento al desarrollo como un proceso integral que involucra lo social, lo económico y lo medioambiental.
- Reconoce un consenso global en favor de algunos objetivos que se han considerado lo más importante para el futuro.
- Apunta la importancia de que el desarrollo en el presente no comprometa los recursos del futuro.
- Adopta ese compromiso global pero adapta los Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por 193 países, las academias, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas, a una realidad específica, estatal o municipal.
- Retoma los componentes que son útiles y aplicables del marco teórico global y lo utiliza como base para la elaboración de un diagnóstico local.
- Asume que hay objetivos y metas para cada una de las intervenciones públicas y se compromete con medir los avances, resultados y consecuencias de dichas intervenciones.
- Incorpora la convocatoria a que el desarrollo no es una responsabilidad exclusiva de los gobiernos, sino un camino abierto e incluyente en el que será más fácil tener éxito en la medida en que más actores participen.

La Agenda 2030 es un compromiso global para lograr grandes cambios y crear una sociedad más justa y equitativa. Basar las decisiones de política pública en evidencia y orientarlas hacia el Desarrollo Sostenible es un compromiso político profundo que requiere un trabajo permanente.

Utilizar los ODS como guía de las decisiones de desarrollo implica que se diseñen e implementen políticas públicas y acciones completas, coherentes y viables que logren resultados transparentes y demostrables. Esto se logra a través la participación de múltiples actores, el uso datos y rendición de cuentas, planeación presupuestal asertiva, la creación de alianzas y la identificación de los aceleradores que permite a los gobiernos concentrarse en las áreas prioritarias para detonar un desarrollo sostenible para todos. Se trata de que nadie se quede atrás.



FUENTE: Adaptación, ONU.



VIII. REFERENCIAS

Agenda 2030 México. “Objetivos de Desarrollo Sostenible.” Consultado en junio 2017. <http://www.agenda2030.mx>.

Banco Mundial. “Monitoring and Evaluation.” Consultado en mayo 2017. <http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf>.

Building State Capability. “Building State Capability: PDIA in Action.” Consultado en mayo 2017. <https://buildingstatecapability.com/>.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Última Reforma 24/02/2017.

Confederação Nacional de Municípios de Brasil (CNM). *Guia para Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros – Gestão 2017-2020*. Brasília, Brasil: CNM, 2017.

Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). “Normatividad Vigente.” Consultado en junio 2017. http://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad_Vigente.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. “KiTerritorial.” Consultado en mayo 2017. <http://www.kiterritorial.co>.

Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial. *Guía Metodológica para la formulación del Plan Municipal de Ordenamiento Territorial*. República Dominicana: Ministerio de Economía, Planeación y Desarrollo, 2016.

Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey. “Seminario Estratégico de Administración Municipal: Herramientas para la gestión eficaz y el desarrollo” Consultado en marzo 2017. <http://www.edudesarrollo.info/sam2016/>.

Evidence for Policy Design. *Smart Policy Design Approaching Policy Formulation and Implementation as a Design Challenge*. Cambridge, MA: CID Working Paper No. 1777, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Consultado en mayo 2017. http://epod.cid.harvard.edu/files/epod/files/epod_approach_-_smart_policy_design_flyer.pdf?m=1400853774.

Gobierno de Puebla. *Manual para la elaboración de planes municipales de desarrollo*. Puebla, México: UNFPA. Consultado en abril 2017. http://www.unfpa.org.mx/publicaciones/Manual_PMD_Puebla.pdf.

Gobierno del Estado de Jalisco. *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013 – 2033*. Jalisco, México: Gobierno del Estado de Jalisco, actualización 2016.

Gramberger, Marc. *Participación Ciudadana: Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas*. Paris, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2001.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. *Apoyo de los Equipos de País de las Naciones Unidas a los Gobiernos de América Latina y el Caribe para la implementación de la Agenda 2030*. Nueva York, NY: Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2017.

Hausmann, Ricardo, Bailey Klinger y Rodrigo Wagner. *Doing Growth Diagnostics in Practice: A 'Mindbook'*. Cambridge, MA: CID Working Paper No. 1777, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2008.

Hausmann, Ricardo, César Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Sarah Chung, Juan Jimenez, Alexander Simoes y Muhammed A. Yildirim. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge, MA: Puritan Press, 2011.

Hausmann, Ricardo, Dani Rodrik y Andrés Velasco. *Growth Diagnostics*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). “Sistema de Información Hacendaria.” Consultado en febrero 2017. <http://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/sistema-de-informacion-hacendaria?idiom=es>.

Le Blanc, David. *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets*. Nueva York, NY: Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015.

Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network. *A report to the Secretary-General of the United Nations: Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals*. Organización de las Naciones Unidas, 2015. <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/05/150612-FINAL-SDSN-Indicator-Report1.pdf>.

Localizando los ODS. “Caja de Herramientas para Localizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.” Consultado en mayo 2017. <http://localizingthesdgs.org/>.

OCDE. *Economic Policy Reforms 2013: Going for Growth*. Paris, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2013.

Organización de las Naciones Unidas. “Objetivos de Desarrollo Sostenible.” Consultado en enero 2017. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Pettus, Ashley. *Social Impact Bonds*. Cambridge, MA: Harvard Magazine, 2013. <http://harvardmagazine.com/2013/07/social-impact-bonds>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *From the MDGs to Sustainable Development for all: Lessons from 15 years of practice*. Nueva York, NY: Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2016.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso- Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe*. Nueva York, NY: Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2016.

Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto. Manual para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal. Estado de México, México: Gobierno del Estado de México, 2015.

Secretaría de Finanzas y Administración, Manual para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo. Estado de Puebla, México: Gobierno del Estado de Puebla, 2015.

Secretaría de Gobernación. *Catálogo de Programas Federales para Municipios 2017*. Ciudad de México, México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2017.

Secretaría de Gobernación. *Catálogo de Programas, Fondos y Subsidios Federales para Entidades Federativas*. Ciudad de México, México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2016.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México. México. 2013.

Secretaría de Planeación Gestión Pública y Programa de Gobierno. Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015. Chiapas, México: Gobierno del Estado de Chiapas, 2013.



IX. ANEXOS

Anexo 1: Descripción de la situación actual

Objetivo general	Meta del objetivo	Indicador	Situación actual			Avance		Resumen	
			Estado	Municipios	Nacional	Tendencia	Acciones	Situaciones positivas	Situaciones negativas

Se debe llenar una planilla del siguiente tipo, por cada ODS e incluir las metas de cada objetivo según correspondan. Para realizar este análisis, se pueden apoyar de las definiciones de metas y objetivos que se encuentran en el sitio agenda2030.mx o sitio oficial de la Organización de las Naciones Unidas o en las que cada equipo de trabajo considere que se adaptan mejor a su realidad específica.

Entre más detalle, mayor precisión y más participación haya en el diagnóstico, más acertada será la identificación de retos y prioridades para las acciones de gobierno.

Anexo 2: identificación de problemas

Situaciones negativas	¿A qué población afecta?	Problema	Causas		Consecuencias	
			Directas	Indirectas	Directas	Indirectas

Se debe llenar una planilla como esta por objetivo de desarrollo sostenible para tener un total de 17 fichas con la descripción del problema, sus causas y consecuencias.

Anexo 3: Participación ciudadana

Descripción del grupo:				
Fecha y hora lugar y hora de la consulta:				
Problemas identificados	Causa identificada	Fortalezas y oportunidades	Visión de largo plazo	Observaciones

Se deben llenar tantas planillas por ODS como grupos de consulta sean considerados relevantes. Es importante que quien lleve a cabo la consulta sea capaz llevar al grupo a generar una visión de largo plazo en el que se planteen qué puede hacer la ciudadanía para lograrlo y así generar la corresponsabilidad. Asimismo, debe anotar las observaciones que considere relevantes para mejorar el proceso.

Anexo 4: Matriz de Influencia y Dependencia

1. Realizar un listado de problemas de alta importancia.

TEMA: Por objetivo
1.
2.
3.
4.
5.

2. Construir una matriz (Tabla 2) de n x n, donde “n” es la cantidad de problemas considerado por tema o eje de la tabla anterior. Esto permitirá identificar la relación que existe entre cada problema.

Fila	TEMA:	Columnas				
	Por Objetivo	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

3. Indicar la medida en que influyen, real o potencialmente los problemas de las **filas** sobre los problemas de las **columnas**, realizando para cada relación la siguiente pregunta: ¿Qué influencia tiene el Problema “Y” (fila) sobre el Problema “X” (columna)?

Responder de acuerdo a la siguiente escala: 0 = **Sin** relación; 1 = **Baja** influencia; 2 = **Mediana** influencia; 3 = **Alta** influencia

4. Repetir dicho procedimiento para cada uno de los problemas detectados. En el ejemplo presentado se obtiene la siguiente tabla:

Fila	TEMA:	Columnas				
	Por Objetivo	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

5. Obtener el total de influencia para cada problema, sumando los valores por filas y el de dependencia sumando por columnas, la suma de totales debe ser el mismo en ambos casos.

Fila	TEMA:	Columnas					Total de Influencia
	Por Objetivo	1	2	3	4	5	
1							
2							
3							
4							
5							
Total Dependencia							Suma Totales

6. Hacer una tabla de coordenadas cartesianas de influencia – dependencia en valores absolutos. Las coordenadas se estimarán en porcentajes, dividiendo el valor de cada fila y cada columna entre la suma de totales.

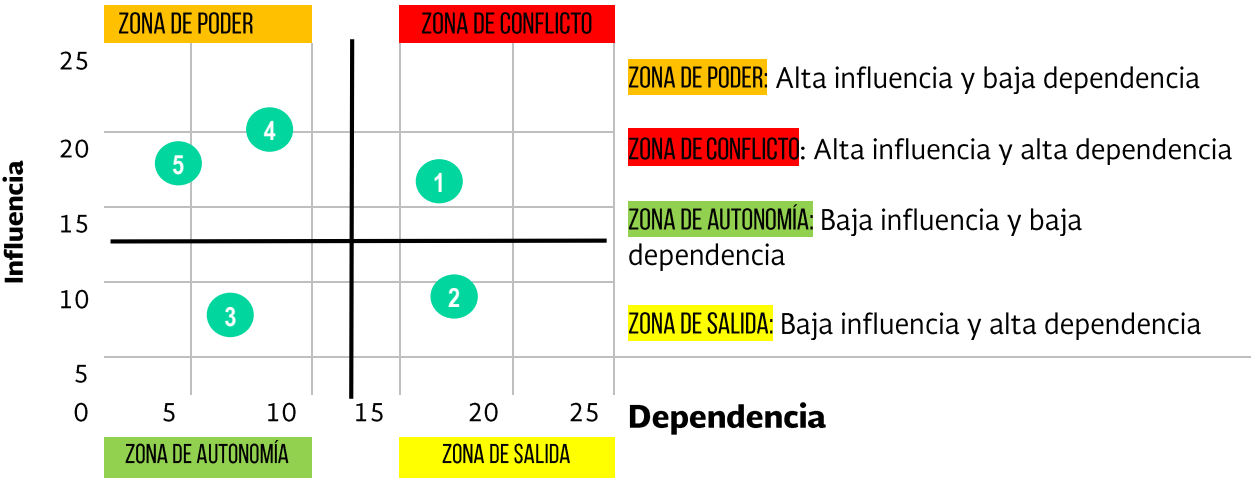
Fila	TEMA:	Columnas					Total de Influencia	%
	Por Objetivo	1	2	3	4	5		
1								
2								
3								
4								
5								
Total Dependencia							Suma Totales	
%								
Dependencia absoluta =Total Columna 1/ Suma de totales * 100		Influencia absoluta =Total Fila 1 / Suma de totales * 100						

Las coordenadas cartesianas de acuerdo al ejemplo serían:

	TEMA: Por Objetivo	"X" Dependencia	"Y" Dependencia
1			
2			
3			
4			
5			

7. Se calcula la esperanza matemática de la influencia y dependencia, que resulta de determinar el valor que tendría cada problema en el caso que fuera totalmente independiente. La fórmula es la siguiente: **E = 100 / n**. Donde: **E** = esperanza matemática y **n** = número de problemas

8. Construir un plano cartesiano dividiendo sus ejes en el calor de la esperanza matemática y ubicar cada problema según sus coordenadas



9. Identificar los problemas prioritarios a atender, que son los ubicados en la zona de poder o de conflicto dentro del plano cartesiano.

• 1. • 4. • 5.	Prioritarios
• 2. • 3.	No prioritarios

Anexo 5: Diagnóstico por objetivo

Objetivo:	
Situaciones positivas	Metas
Descripción de problemas identificados	Metas
Resumen general	

Se debe llenar una planilla por ODS para tener una visión completa de cómo está el territorio y hacia dónde va en cada objetivo.

Anexo 6: Acciones y alternativas

Objetivo:	
Problema:	
Acciones previas	Buenas prácticas
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Se debe llenar una planilla por ODS y problema. Al describir las acciones previas es importante mencionar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad. Asimismo, al describir las buenas prácticas se debe mencionar las razones por las que funcionó en otros lugares.

Anexo 7: Justificación de propuesta

Propuesta:	
Objetivo:	
Indicador:	
Meta:	
Justificación:	
Alineación de incentivos de los participantes	Qué se requiere para su éxito
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Se debe llenar una planilla por propuesta. En este ejercicio de debe alinear el indicador y la meta a la propuesta. En la justificación se puede incluir el análisis del problema y la causa del problema, factores del análisis de acciones pasadas y buenas prácticas y la teoría de cambio. Es necesario alinear los incentivos de los actores clave para garantizar el éxito de la política y realizar las alianzas necesarias para lograrlo. Asimismo, es importante reconocer cuales son los pasos que se necesitan para el éxito de la propuesta.

Anexo 8: Políticas públicas aceleradoras

Eje																					
	Objetivos																Dimensiones			Participación ciudadana	Puntaje total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Social	Económica	Medio ambiental		
Política 1																					
Política 2																					
Política 3																					
Total																					

Se debe llenar una planilla por eje y evaluar todas las políticas públicas propuestas. El resultado de esta evaluación será la identificación de las políticas aceleradoras que detonen el desarrollo sostenible del estado o municipio.

Anexo 9: Diagnóstico financiero

Indicador	Método de cálculo	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Autonomía en gasto burocrático	$(\text{Ingresos propios} / \text{Servicios personales}) * 100$						
Autonomía financiera	$(\text{Ingresos propios} / \text{Ingresos totales}) * 100$						
Autonomía operativa	$(\text{Ingresos propios} / \text{Gasto corriente}) * 100$						
Capacidad de inversión	$(\text{Egresos de inversión} / \text{Egresos totales}) * 100$						
Costo burocrático	$(\text{Gasto en servicios personales} / \text{Egresos totales}) * 100$						
Costo de operación	$(\text{Gasto corriente} / \text{Egresos totales}) * 100$						
Dependencia de aportaciones Y Participaciones	$(\text{Aportaciones} + \text{Participaciones} / \text{Ingresos totales}) * 100$						
Flexibilidad financiera	$[(\text{Ingresos propios} + \text{Participaciones} + \text{FORTAMUN}) / (\text{Deuda} + \text{Gasto corriente}) - 1] * 100$						
Inversión pública per cápita	$\text{Inversión pública} / \text{Población}$						
Peso de la deuda	$(\text{Deuda} / \text{Ingresos totales}) * 100$						

Se debe llenar una planilla por estado o municipio para conocer el estado de las finanzas públicas y su capacidad de gasto. El análisis se puede complementar con los siguientes cinco indicadores financieros: Equilibrio Presupuestal (Total de ingresos / Total de egresos), Balance Presupuestal (Ingresos ordinarios - Gastos ordinarios), Ingresos Ordinarios (Total de ingresos – Endeudamiento), Gastos Ordinarios (Total de egresos - Servicio de la deuda y pago de amortizaciones) y Balance Financiero (Balance presupuestal - Servicio de la deuda).

Anexo 10: Costos y financiamiento

Eje		
Nombre del programa:		
Meta de de desarrollo sostenible:		

			Fuentes de financiamiento					
Metas de indicadores	Sector	Costo total estimado para alcanzar la meta (millones de pesos)						
Total recursos estimados								

Se debe llenar una planilla por políticas públicas propuesta.

