

Componentes básicos para la planeación del desarrollo municipal

en el marco de la Agenda 2030
y el cumplimiento de los
Objetivos de Desarrollo
Sostenible



Ady Patricia Carrera Hernández
María Gabriela Martínez Tiburcio

Ady Patricia Carrera Hernández

Doctora en Política Pública con estudios de Maestría en Gestión Económica Pública, ambos por la Universidad de Birmingham, Reino Unido. Estudió su Licenciatura en Administración Pública en la UNAM en donde también realizó un Diplomado en Administración Municipal. Se ha desempeñado como Jefa del Departamento de Estudios de Administración Estatal y Municipal del INAP; Investigadora Asociada y por Proyecto en la División de Administración Pública del CIDE; Asesora del Director fundador del INAFED, Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales de la UAEMex e Investigadora de El Colegio Mexiquense. Ha participado en diversas ocasiones como conferencista o ponente en más de 16 países de América, Europa y Asia. Ha sido consultora del Instituto Holandés de Vivienda y Desarrollo Urbano; Banco Mundial, PNUD, OCDE, Unión Europea y CLAD. Sus áreas de investigación y consultoría son finanzas municipales, federalismo y descentralización, capacidades institucionales de gobiernos subnacionales, gestión municipal y desarrollo, instituciones y desarrollo y evaluación de política pública. Cuenta con más de 80 publicaciones en libros, capítulos de libros, artículos y reportes técnicos.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, del CONACyT. Fue Presidenta de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos, A. C. (IGLOM) de 2015 a 2017, y actualmente es Presidenta del Consejo Académico de Asesoramiento de la Red de Universidades de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (Red UNI-UIM). Actualmente se desempeña como Profesora Investigadora del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS) del Instituto Politécnico Nacional y es miembro del Claustro del Colegio de Estudios Hacendarios del Instituto Hacendario del Estado de México.

Componentes básicos para la planeación del desarrollo municipal

en el marco de la
Agenda 2030 y el
cumplimiento de los
Objetivos de Desarrollo
Sostenible

Componentes básicos para la planeación del desarrollo municipal en el marco de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Primera Edición, 2018.

Instituto Hacendario del Estado de México, “Centro José María Morelos y Pavón”, Sede del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.

Calle Federalismo núm. 103, Santiago Tlaxomulco, C.P. 50280, Toluca, Estado de México.
Teléfono: (01 722) 236 05 40.

Investigador: Ady Patricia Carrera Hernández y María Gabriela Martínez Tiburcio.

Número de Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal:
CE: 207/09/10/19
Impreso en México.

El contenido de la investigación es responsabilidad exclusiva de su autor y no necesariamente coincide con el punto de vista del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM). Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información) sin consentimiento por escrito del IHAEM.

Componentes básicos para la planeación del desarrollo municipal

en el marco de la
Agenda 2030 y el
cumplimiento de los
Objetivos de Desarrollo
Sostenible

DIRECTORIO

CONSEJO DIRECTIVO

Secretario de Finanzas y
Presidente del Consejo Directivo
del Instituto Hacendario del
Estado de México

SUBCOMITÉ EDITORIAL

Reyna María del Carmen Ávila Vázquez, Presidente
Joaquín R. Iracheta Cenecorta, Secretario
Laura Marina Hernández Moreno, Vocal
José Ramón Albarrán y Mora, Vocal
Braulio A. Álvarez Jasso, Vocal
José Izmael Escobedo Velásquez, Vocal

COORDINACIÓN EDITORIAL

Francisco Curiel Neri

CUIDADO DE LA EDICIÓN Y DISEÑO

Minerva Ayala Jiménez

**Autorización del Consejo Editorial
de la Administración Pública Estatal:**

CE: 207/09/10/19

Revisión Editorial:

Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal

Portada:

IHAEM

Índice

Introducción	7
Capítulo I	9
1. ¿Qué es el desarrollo?	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Hacia un enfoque integral del desarrollo	13
Capítulo II	17
2. La agenda global de desarrollo	19
2.1. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	19
2.2. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible	20
Capítulo III	25
3. El papel de los gobiernos locales en la Agenda 2030	27
3.1. Descentralización y desarrollo	27
3.2. Localizando los Objetivos de Desarrollo Sostenible	32
3.2.1. Coordinación de sus instrumentos de planeación del desarrollo con los demás ámbitos de gobierno	33
3.2.2. Adopción de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces	34
3.2.3. Prestación de servicios públicos básicos esenciales para el bienestar de su población	36
3.2.4. Creación y fortalecimiento de su capacidad institucional	37
3.2.5. Adopción de una política financiera enfocada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	39
3.2.6. Creación o apoyo para alianzas estratégicas	41
3.2.7. Transparencia y rendición de cuentas eficaz	43
	45
Capítulo IV	45
4. La localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México	47
4.1. Contexto nacional	47
4.2. La participación de los estados en la agenda global de desarrollo	49

Capítulo V	53
5. Los gobiernos municipales mexicanos y la Agenda 2030	55
5.1. Coordinación de sus instrumentos de planeación del desarrollo con los demás ámbitos de gobierno	55
5.2. Adopción de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces	56
5.3. Prestación de servicios públicos básicos esenciales para el bienestar de su población	58
5.4. Creación y fortalecimiento de su capacidad institucional	59
5.5. Adopción de una política financiera enfocada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	60
5.6. Creación o apoyo para alianzas estratégicas	63
5.7. Transparencia y rendición de cuentas eficaz	64
Reflexiones finales y recomendaciones	65
Fuentes de información	71

Introducción

La Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son ahora la base de la planeación del desarrollo de prácticamente todos los países del mundo. Entre ellos está México, que se adhirió en 2000 al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y también ha suscrito la adopción de la Agenda 2030. Para lograr los ODS, dos de las condiciones básicas de la agenda del desarrollo de cualquier país son: i) la planeación con visión de largo plazo y ii) la voluntad política para que los gobiernos nacionales, intermedios y locales se adhieran a la agenda global y consigan trabajar de manera coordinada para su cumplimiento.

De acuerdo con las experiencias alrededor del mundo, la tendencia de los últimos años en los estudios del desarrollo enfatiza la importancia que tiene la esfera local para promover procesos que no sólo cambien cifras y estadísticas, sino que incentiven procesos que generen cambios estructurales en la dinámica de las comunidades para trabajar de manera conjunta por mejores condiciones de vida para la mayor parte de sus habitantes. Estos procesos pueden ser iniciados por distintos actores, pero requieren del apoyo, el liderazgo y la coordinación de los gobiernos locales para potenciar sus resultados. Los gobiernos locales son entonces actores estratégicos para el cumplimiento de la Agenda 2030 y los 17 ODS. Lamentablemente, la mayor parte de ellos no tiene los conocimientos, capacidades ni habilidades necesarias para asumir esta esencial función.

En este contexto, la investigación que se presenta tiene por objetivo apoyar el proceso de planeación del desarrollo de los municipios del Estado de México en el marco de la Agenda 2030, aunque su contenido puede ser de utilidad para cualquier gobierno local de México y la región latinoamericana. De manera específica, aspira a:

- Dar a conocer a los gobiernos municipales de la entidad el proceso de formación de la agenda global de desarrollo, la importancia de los 17 ODS y la Agenda 2030 en la consecución del desarrollo integral de los municipios, el Estado y el país.
- Concientizar a las autoridades y funcionarios municipales sobre la necesidad de alinear su plan de desarrollo con la Agenda 2030 y los ODS.
- Brindar a los ayuntamientos y sus funcionarios, los componentes básicos que deben ser considerados para incorporar la Agenda 2030 y los ODS en su proceso e instrumentos de planeación del desarrollo municipal.
- Aportar recomendaciones que ayuden para la planeación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo municipal en el marco de la Agenda 2030 y los ODS.

El texto se estructura en seis secciones, la primera de ellas examina la forma en que ha evolucionado el concepto de desarrollo y el impacto que ello ha tenido en las políticas públicas que buscan promoverlo. La segunda parte se ocupa de narrar el proceso de formación de la agenda global de desarrollo y la transición de los Objetivos de Desarrollo

del Milenio a los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). La tercera sección analiza el papel que corresponde a los gobiernos locales en la consecución de la Agenda 2030 y los 17 ODS, en qué consiste la “localización” de los estos últimos y la forma en que los municipios pueden intervenir en este proceso. La cuarta parte examina cómo la agenda global de desarrollo se ha adoptado en México y la respuesta que está generando en el ámbito subnacional, enfatizando en la penúltima sección, los esfuerzos de los gobiernos municipales para contribuir al logro de los 17 ODS. La última parte presenta las reflexiones finales y las recomendaciones para apoyar la gestión de los municipios en favor del desarrollo integral de sus comunidades en el marco de la Agenda 2030.

Capítulo I

¿Qué es el desarrollo?

1. ¿Qué es el desarrollo?

1.1. Antecedentes

Durante el periodo conocido como renacimiento¹, la idea de progreso en la humanidad se vinculó con la ciencia y la tecnología; se consideraba que, a partir de estos elementos, la humanidad transitaría hacia el futuro dominando la naturaleza.

A su vez, la revolución industrial vinculó el progreso humano con el crecimiento económico y el avance material. La industrialización ocasionó que la gente pensara que tenía el derecho a dominar la naturaleza para transformarla en bienes para el consumo. Que era necesario y aceptable explotarla para lograr la máxima producción económica, y que solo las cosas producidas por la industria, y colocadas para su venta en el mercado, tenían valor. Comte, Hegel, Marx y Spencer describieron el avance como algo inexorable, irreversible, que llevaría a la humanidad en etapas sucesivas a una época dorada (Pisani, 2007).

La primera vez que se usó el *desarrollo* como término para describir a los Estados Unidos de América como país desarrollado en relación con los países pobres, subdesarrollados, fue en el discurso inaugural del 20 de enero de 1949 del Presidente de los Estados Unidos de América, Harry Truman (Solaja, 2014). La idea fundamental era que los primeros ayudarían a los segundos y que, si éstos últimos seguían las prácticas de los primeros, eventualmente dejarían atrás el subdesarrollo. Esta etapa se caracterizó por su preocupación por la reconstrucción, la descolonización y la ayuda a los nuevos países independientes y pobres (Currie-Alder (2016).

En esta época, el desarrollo era considerado sinónimo de industrialización y su meta más importante era aumentar el ingreso como medio para que la población pobre tuviera acceso a los bienes y servicios de las sociedades desarrolladas. La industrialización y, sobre todo, la capacidad de un país para manufacturar bienes, eran considerados como esenciales. Para lograr esos propósitos se requería de una mayor intervención del Estado en la economía, se le consideraba como el más indicado para afrontar las imperfecciones del mercado, se convirtió en el líder del proceso de desarrollo (Rapley, 2007). A mediados de la década de los sesenta, los términos *desarrollo*, *desarrollo económico* y *crecimiento* era considerados como sinónimos. El *desarrollo* se medía en función del incremento en el producto interno bruto de los países, se asumía que sus beneficios se filtrarían desde los estratos más ricos a los grupos sociales más pobres. La década de los sesenta fue nombrada la Década de las Naciones Unidas y su programa consistió esencialmente en promover medidas que aceleraran el crecimiento económico auto sostenido de cada nación con el fin de lograr un incremento sustancial de su tasa de crecimiento. En este periodo también empezaron a surgir nuevos enfoques sobre el desarrollo, considerándolo como un concepto que implicaba mucho más que solo crecimiento económico (UNHR, 2013).

¹ Siglo 14 al 17.

Autores como Dudley Seers, Gunnar Myrdal, Paul Streeten, Hollis Chenery, Mahbub ul Haq e instituciones como la Organización Internacional del Trabajo llamaron la atención sobre el hecho que los países en desarrollo no habían experimentado un gran cambio en las condiciones de vida de la mayor parte de su población a pesar de sus sustantivas tasas de crecimiento. Su conclusión fue que el desarrollo implicaba más que crecimiento económico y cambios en la estructura productiva (Szirmai, 2005). En la década de los setenta se hizo evidente que, en lugar de alcanzar los niveles de ingreso de los países ricos, los países menos desarrollados se estancaron, incluso se deterioraron y la brecha entre ellos se amplió. Las causas fueron complejas, pero la crisis de la deuda en Latinoamérica y el colapso del sistema de planeación socialista en la década de los ochenta fueron acontecimientos que marcaron el final del Estado interventor y dieron paso al resurgimiento del enfoque del libre mercado, mejor conocido como neoliberalismo (Lin, 2010).

Esta corriente económica señaló al Estado como el principal causante de todos los problemas económicos. Originalmente, el neoliberalismo se formuló como una estrategia económica para abrir los mercados para la circulación del capital, pero se convirtió en una política para el desarrollo cuyo propósito fue reducir el papel del gobierno en la economía. Sus argumentos principales fueron que la liberalización de los mercados y su apertura al comercio y finanzas internacionales serían la clave para resolver los problemas de los países subdesarrollados a través del fortalecimiento de su capacidad productiva y el aceleramiento de su actualización tecnológica (Yakubovska, 2013).

La premisa de esta corriente fue menos Estado y más mercado, y el ajuste estructural su principal estrategia. Ambas fueron diseminadas por todo el mundo durante la década de los ochenta, con el paso del tiempo mostraron sus graves limitaciones. Las políticas de ajuste estructural tuvieron algunos efectos positivos en algunos de los países en desarrollo más avanzados, pero fueron menos efectivas en las naciones más pobres y en ciertos casos tuvieron muy malos resultados (Rapley, 2007). En América Latina, “de acuerdo con las estimaciones de la CEPAL, la incidencia de la pobreza aumentó marcadamente entre 1980 y 1990, del 40.5% al 48.3% de la población. América Latina solo retornaría a los niveles de pobreza de 1980 en 2004, por lo cual en este campo hubo no una década, sino un cuarto de siglo perdido” (Ocampo, 2014:44).

Como se señala, diversas voces ya habían expresado antes la necesidad de buscar un concepto más amplio del desarrollo en el que no solo se diera importancia a las variables económicas. El enfoque que más destacó en la década de los ochenta fue el del *desarrollo sustentable*. El concepto tuvo su origen en 1972, cuando se celebró en Estocolmo la conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano y se creó el Programa de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA). Más definitivo resultó el llamado Informe Brundtland presentado en 1987,² en donde se declaró que los medios y formas en que la sociedad había instrumentado sus esfuerzos de desarrollo estaban, paradójicamente, destruyendo el ambiente de manera irremediable (UN, 2010).

² Para este informe, también llamado “Nuestro Futuro Común”, se destinaron tres años en las que se realizaron audiencias públicas y se recibieron más de 500 escritos, que fueron analizados por científicos y políticos provenientes de 21 países y distintas ideologías.

El informe Bruntland popularizó el concepto de desarrollo sustentable, definido como el tipo de desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Concebida así, la sustentabilidad, con una fuerte dimensión social y no solamente físico-natural, se orienta a alcanzar un equilibrio con la naturaleza, pero siempre vinculado con el abatimiento de la pobreza desde una óptica democrática en la que prevalezca una mayor y constante participación ciudadana en la toma de decisiones.

La década de los 90 dio paso a enfoques alternativos que criticaron el fetichismo del crecimiento económico. Ejemplos como los de Sri Lanka o el estado hindú de Kerala, en los que el crecimiento era limitado, pero los servicios y el nivel educativo iban mejorando, fueron comparados con países como Brasil, donde el crecimiento extremadamente rápido prácticamente no había tenido efecto en los niveles de pobreza de la población (Szirmai, 2005). La nueva concepción del desarrollo incorporó variables distintas, tales como cambios culturales y políticos. En este contexto, el trabajo de un brillante economista de Bangladesh tomó particular relevancia cuando las Naciones Unidas adoptaron el concepto de *desarrollo humano*.

1.2. Hacia un enfoque integral del desarrollo

Basado en el enfoque de capacidades de Amartya Sen, se acuñó el concepto de *Desarrollo Humano* (DH), el cual no está centrado tan sólo en el desempeño económico, sino más bien en la gente y su bienestar. Desde esta perspectiva, el crecimiento económico no es un fin sino un medio para mejorar la vida de las personas, es decir, los beneficios del crecimiento deben verse reflejados en la vida de la gente (Jahan, 2000). De acuerdo con Anand y Sen (1994), el DH no fue un concepto nuevo en la economía ya que la preocupación sobre esta materia se encontraba presente en el trabajo de teóricos como William Petty, Antoine Lavoisier, Adam Smith, David Ricardo, Robert Maltus, Karl Marx y John Stuart Mill.

Bajo este enfoque, el incremento del ingreso y el crecimiento económico de un país son condiciones esenciales para mejorar los estándares de vida, pero no son las únicas que se necesitan para lograrlo (Martinussen, 1996). El objetivo del desarrollo no es tanto el crecimiento de la economía sino las condiciones en que se lleva a cabo la producción y los resultados que derivan de ella (Peet y Hartwick, 2009). El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) marcó un nuevo hito en la teoría del desarrollo cuando publicó el primer Reporte de Desarrollo Humano en 1990 con base en el trabajo de Sen.

Este documento estableció un nuevo paradigma, un enfoque más integral del desarrollo con un marco conceptual más amplio, una agenda de prioridades de política pública, además de herramientas de análisis y medición. Según Sen, la base para el DH es la expansión de capacidades, el mejoramiento de las vidas humanas a través de la ampliación del rango de cosas que una persona puede ser y hacer, desde estar saludable y bien nutrido, poseer conocimiento, hasta poder influir en la vida de su comunidad. En síntesis, el DH consiste en la remoción de los obstáculos que una persona enfrenta para hacer cosas en la vida,

como el analfabetismo, enfermedades o carencia de recursos, pero también deben ser consideradas como tales la falta de libertad civil o política (Fukuda-Parr, 2003).

A partir del Reporte de DH de 1995, al paradigma del DH se le incorporaron cuatro componentes básicos (Haq, 1995):

- a) Equidad: La cual se refiere a la igualdad en oportunidades, tanto económicas como políticas, pero no en resultados ya que personas que tienen las mismas oportunidades las pueden aprovechar de distintas formas, o no aprovecharlas.
- b) Sustentabilidad: Significa la continuidad en las oportunidades que cada generación debe tener.
- c) Productividad: Expresa la necesidad de invertir en la gente, en la creación de capacidades a través de elementos como conocimiento y mejores niveles de salud; es decir, en capital humano.
- d) Empoderamiento: Denota la capacidad de la gente para escoger lo que desea hacer en su vida.

Considerando todos esos elementos, el DH es definido en un sentido más amplio como:

“El proceso que integra políticas económicas, culturales y sociales, armonizando el desarrollo económico y social, y permitiendo que la gente en situación desventajosa pueda participar completa y productivamente en la economía y en la sociedad; que amplía las oportunidades de trabajo y productividad, estimulando el autoempleo, el emprendedurismo y la micro, pequeña, mediana empresa; que promueve el acceso de todos a la educación, la información, la tecnología como medios esenciales para estimular la comunicación y fortalecer las capacidades de hombres y mujeres para participar en la vida civil, política, económica, social y cultural” (Canzanelli, 2001:23).

El DH se divide en dos áreas: i) una relacionada con el bienestar físico de las personas, en donde se contemplan aspectos tales como salud, nutrición y educación; y ii) otra vinculada con su libertad, entendida como empoderamiento para tener mayor capacidad de elección, participación, y libertad política (Ranis y Stewart, 2000). Ambas áreas están íntimamente relacionadas, la primera tiene que ver con la formación de capacidades, la segunda se refiere a lo que las personas pueden hacer con esas capacidades.

El área vinculada con el bienestar físico de las personas corresponde a lo que Sen llama “aspecto evaluativo” del DH, el cual, como su nombre lo indica, se enfoca en la evaluación de las mejoras en la vida de la gente y usa esos logros como indicadores del progreso. La segunda área, relacionada con el componente más político del DH, el de libertad o empoderamiento, corresponde a lo que Sen denomina el “aspecto de agencia” (Fukuda-Parr, 2003). Este se refiere a la habilidad de las personas para actuar como agentes activos de su propio desarrollo de tal forma que puedan perseguir y lograr sus metas.

Para ello es necesario que la gente sea escuchada, que se involucre en evaluaciones y decisiones colectivas (Agarwal, Humphries y Robeyns, 2003). Este aspecto del DH está íntimamente relacionado con las capacidades desarrolladas por individuos los cuales las emplean como parte de una comunidad. Así pues, la habilidad de las personas para funcionar como agencia requiere de su involucramiento con los demás miembros de su colectividad para lograr mejorar sus oportunidades de desarrollo.

Por ello, algunos autores sostienen que un componente esencial del proceso de desarrollo debe ser la promoción de la participación, el debate público y la toma de decisiones democrática (Alkire y Deneulin, 2009).

Además de ofrecer una concepción más amplia sobre el desarrollo, el primer reporte sobre Desarrollo Humano de 1990 también ofreció una nueva forma de medirlo: el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Este índice se integra por tres variables: expectativa de vida, años de escolaridad y nivel de ingreso. Desde entonces, el IDH se ha convertido en la principal metodología para medir el desarrollo en todo el mundo y hacer comparaciones entre naciones. Sus resultados sirven de insumo para todos los sectores a nivel mundial, se ha convertido en un referente básico para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas a nivel internacional.

Además de la publicación del primer reporte de desarrollo humano, las Naciones Unidas organizaron la Cumbre Mundial en Favor de la Infancia en 1990. En 1992 se llevó a cabo la Cumbre Mundial de la Tierra en Río de Janeiro, que atrajo la atención sobre el vínculo entre medio ambiente y desarrollo. En 1993, tuvo lugar en Viena la Conferencia Mundial de Derechos Humanos. La conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo se realizó en El Cairo en 1994. El climax de las cumbres organizadas por la ONU se alcanzó en 1995, con la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social que se llevó a cabo en Copenhague y la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres que tuvo lugar en Beijing el mismo año (Hulme, 2007). Todas estas reuniones mundiales sirvieron para delinear lo que más tarde se convertiría en la agenda global de desarrollo.

Capítulo II

La agenda global de desarrollo

2. La agenda global de desarrollo

2.1. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El enfoque de desarrollo humano ha sido la base para incorporar variables distintas a las que tradicionalmente reconocía la economía como requisitos para el progreso de la sociedad. Esto sirvió de marco para lograr que la mayor parte de los países del mundo se pusieran de acuerdo sobre cuáles deberían ser las prioridades para una agenda global de desarrollo. Reunidos en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York en septiembre de 2000, los representantes de 189 países firmaron la Declaración del Milenio. Su principal objetivo fue erradicar la pobreza extrema, en todas sus formas, para 2015; reconociendo que el principal desafío era lograr que la globalización se convirtiera en una fuerza positiva para la gente del mundo (ONU, 2000).

La Declaración del Milenio se concretó en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyo propósito fue “atender las necesidades humanas más apremiantes y los derechos fundamentales que todos los seres humanos deberían disfrutar” (ONU, 2018). Los ocho ODM se propusieron desde la erradicación de la pobreza hasta la educación básica universal (imagen 1). En 2002, las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), definieron 21 metas y 48 indicadores para dar seguimiento y evaluar el avance y cumplimiento de los ODM en el mundo. En 2008 los indicadores se elevaron a 70 debido a su desagregación por género y ubicación geográfica (Id.). El enfoque de desarrollo humano estaba claramente presente en los ODM, cinco y medio de ellos se enfocaban en el mejoramiento de capacidades humanas (Hulme, 2007).

Imagen 1
Objetivos de Desarrollo del Milenio



Fuente: ONU, 2018. Disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

En 2015 se llevó a cabo la evaluación final de los ODM; de acuerdo con la ONU, los logros alcanzados fueron (Naciones Unidas, 2015):

- A nivel mundial, la cantidad de personas que vivía en pobreza extrema se redujo en más de la mitad.
- La cantidad de personas de la clase media trabajadora que vivía con más de 4 dólares por día se triplicó entre 1991 y 2015.
- El porcentaje de personas con nutrición insuficiente en las regiones en desarrollo cayó a casi la mitad desde 1990.
- La cantidad de niños en edad de recibir enseñanza primaria que no asistió a la escuela disminuyó a casi la mitad a nivel mundial.
- La tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años se redujo en más de la mitad.
- Desde 1990, la tasa de mortalidad materna disminuyó 45% a nivel mundial.
- Se evitaron más de 6.2 millones de muertes causadas por paludismo entre los años 2000 y 2015, principalmente de niños menores de 5 años en África subsahariana.
- Las nuevas infecciones del VIH disminuyeron en aproximadamente 40% entre 2000 y 2013.

A pesar de estos avances, los resultados fueron muy asimétricos. La reducción de la pobreza se debió al rápido crecimiento de unos pocos países en Asia, como China, India, Indonesia y Vietnam. En muchas otras naciones, la pobreza casi no se redujo y en algunos casos, incluso empeoró. En 2014, se calculaba que para 2015, más de 600 millones de personas en todo el mundo aún estarían usando fuentes inseguras de agua, casi mil millones estarían aún en la pobreza, madres seguirían muriendo al dar a luz, niños aún morirían de enfermedades prevenibles y la inequidad entre las zonas rurales y urbanas persistiría (Lomazzi et al., 2014). En septiembre de 2015 se llevó a cabo la 70.ª Sesión de la Asamblea de Naciones Unidas en la que tuvo lugar una cumbre especial para la adopción de la agenda de desarrollo post 2015. En ella se hizo la declaración “Transformando nuestro mundo – la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, que tomó el lugar de la Declaración del Milenio como base de la agenda global de desarrollo.

2.2. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible

La Agenda 2030 es:

“Un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Reconocemos que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible” (ONU, 2015:1).

Al igual que la Declaración del Milenio, sustentada en los ocho ODM, la Agenda 2030 se integra por diversos objetivos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son 17 y se compone a su vez por 169 metas y 231 indicadores (Imagen 2). Prácticamente todos los gobiernos del mundo han acordado que esta agenda es válida para todas las naciones y para todas las personas, reconociendo que para lograr sus objetivos se requiere no sólo de políticas nacionales, sino que es una tarea de acción colectiva internacional (UNDP, 2016). De esta forma, la Agenda 2030 constituye la columna vertebral para integrar y dar coherencia a todas las agendas de desarrollo del mundo.

El párrafo 21 de la Agenda 2030 establece:

“Todos trabajaremos para implementar la Agenda dentro de nuestros propios países y en los planos regional y mundial, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetando sus políticas y prioridades nacionales. Respetaremos también el margen normativo nacional para un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, particularmente en los países en desarrollo, pero siempre de manera compatible con las normas y los compromisos internacionales pertinentes. Reconocemos además la importancia que para el desarrollo sostenible tienen las dimensiones regionales y subregionales, la integración económica regional y la interconectividad. Los marcos regionales y subregionales pueden hacer que sea más fácil traducir efectivamente las políticas de desarrollo sostenible en medidas concretas a nivel nacional” (ONU, 2015:7).

Imagen 2
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU. México. Disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

Después del ámbito global, el siguiente nivel de coordinación para una estrategia de desarrollo es el regional, lo que implica el análisis del impacto que las acciones de un país tendrán en los países vecinos y viceversa. Esto es particularmente importante cuando los Estados comparten comunidades indígenas o recursos naturales como ríos y bosques; como lo hace la Estrategia Andina de Biodiversidad, en la que varios países de Sudamérica comparten una visión regional e intereses comunes (OECD, 2001).

La agenda de desarrollo de la ONU ha servido para integrar los esfuerzos de países a nivel continental, como ocurre en África, en donde gracias al trabajo de diversas instituciones, como la Comisión Económica de Naciones Unidas para África, el Banco Africano de Desarrollo y el PNUD, se logró que 53 países definieran de manera conjunta, los cinco pilares prioritarios para su agenda post 2015. En enero de 2014, los jefes de Estado africanos adoptaron el reporte de la Comisión de Alto Nivel para construir un nuevo marco de desarrollo sostenible. Posteriormente, los países de las cuatro regiones de África seleccionaron 12 de los ODS como prioridades para ser alcanzadas en un periodo de 15 años, a partir de 2016 (Urama et al., 2014).

Después de la coordinación entre países de una misma región, la siguiente escala es en el ámbito nacional. Aunque cada país lleva a cabo la planeación del desarrollo de acuerdo con su marco jurídico y sus propios arreglos institucionales, el incorporar la Agenda 2030 como base de sus políticas de desarrollo le permitirá ofrecer cimientos sólidos y claros para coordinar los esfuerzos y recursos de todos los niveles de gobierno en pos de objetivos comunes. Actualmente, muchos países han ajustado o elaborado sus instrumentos de planeación del desarrollo en función del logro de los 17 ODS. Algunos ejemplos son: Belice, Uganda, Egipto, Jamaica, Kenia, Vietnam, Honduras, Togo, Sudáfrica y Perú (UNDP, 2015; PAGE, 2016). En el mismo sentido, algunos países desarrollados han buscado adecuar sus políticas de cooperación internacional con el fin de acoplarlas a la agenda global de la ONU. Tales son los casos de Suecia y Alemania (Weitz et al., 2015).

La Agenda 2030 requiere de la alineación de los planes de desarrollo de las distintas esferas de gobierno de cada país, dicha coordinación debe llevarse a cabo de manera tanto vertical, entre los distintos ámbitos de gobierno, como horizontal, entre las diferentes regiones, estados y municipios. Esto implica una dinámica de *relaciones intergubernamentales colaborativa*, en la que el gobierno nacional y los subnacionales interactúen como pares con objetivos comunes que deben alcanzar con base en su sinergia. De esta forma, las políticas nacionales no deben ser las únicas que se adopten, los gobiernos subnacionales, estados y municipios, también deben ser capaces de incidir en las políticas que se implementan en México.

Este tipo de coordinación se le denomina *gobernanza multinivel* y se define como el sistema de toma de decisiones para definir e implementar políticas públicas generadas a través de una relación colaborativa vertical (entre distintos niveles de gobierno,) u horizontal (en el mismo nivel, entre secretarías o gobiernos locales), o ambas. La eficacia de este tipo de arreglos depende tres condiciones: i) el principio de subsidiariedad, ii) respeto por la

autonomía local y c) lealtad mutua, confianza y diálogo entre los actores (GTF, 2017). La OCDE denomina a este proceso planeación integral para el desarrollo (Urama et. al., 2014) y para que funcione requiere de importantes cambios.

Uno de los más importantes es transformar no solo los esquemas de coordinación intergubernamental, generalmente verticales y centralizados; sino también, lograr una coordinación transversal entre los distintos sectores que conforman el aparato de gestión de cada esfera de gobierno. Tradicionalmente, los distintos sectores de la administración pública trabajan en una dinámica de silos, con escasa interacción entre ellos, lo que dificulta dar respuesta a los problemas del desarrollo que tienen una naturaleza transversal y que, por lo tanto, incumben a distintos sectores (PAGE, 2016). Ello deriva en políticas incoherentes e impactos adversos, y dificulta aún más avanzar en las prioridades definidas.

Figura 1
Proceso de planeación integral para la Agenda 2030



Fuente: Elaboración propia.

El trabajo conjunto de todas las esferas de gobierno no es suficiente para lograr las metas de la Agenda 2030, en el centro de ella está la participación de la sociedad civil. Para ello, es necesario buscar mecanismos eficaces para la participación ciudadana y promover esquemas de corresponsabilidad entre sociedad y gobierno. La experiencia de los países africanos muestra que los factores que propician arreglos más eficaces de coordinación horizontal y vertical son: enfoques coordinados para la planeación e implementación, acceso a información, espacio para la participación de todos los actores, empoderamiento de las comunidades para implementar acciones prioritarias, aplicación del principio de subsidiariedad y construcción de capacidades en el nivel comunitario (Urama et. al., 2014).

A partir de estas recomendaciones es posible dilucidar el importante rol que pueden tener los gobiernos subnacionales, sobre todo los locales,³ en la consecución de la Agenda 2030:

“Mientras los ODS son globales, lograrlos dependerá de nuestra habilidad para hacerlos realidad en nuestras ciudades y regiones. Todos los ODS tienen metas directamente relacionadas con las responsabilidades de los gobiernos locales y regionales, particularmente con su rol en la provisión de servicios básicos. Es por eso que los gobiernos locales y regionales deben estar en el corazón de la Agenda 2030” (GTF, 2016:6).

³ Acorde con la literatura internacional, en este texto, el gobierno local se refiere única y exclusivamente al gobierno más cercano a la población; el cual recibe distintas denominaciones, tales como municipio, alcaldía, localidad, villa, pueblo, cantón, distrito. En el caso mexicano, los ayuntamientos o gobiernos municipales y las alcaldías de la Ciudad de México. De la misma forma, los gobiernos estatales pertenecen a los denominados gobiernos intermedios, que en otros países tienen otros nombres tales como: provincias, regiones, cantones, intendencias, entre otros.

Capítulo III

El papel de los gobiernos
locales en la Agenda 2030

3. El papel de los gobiernos locales en la Agenda 2030

3.1. Descentralización y desarrollo

La descentralización se puede definir como un proceso multidimensional y dinámico a través del cual se transforman las relaciones entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y cuyas características dependen de cada país y de su contexto histórico, político, económico y social (Carrera, 2013). Existen diversas tipologías sobre la descentralización, pero quizá la más influyente a nivel mundial es la elaborada por Rondinelli, Nellis y Cheema que la clasifican por forma y tipo (1983).

Esta clasificación ofrece la posibilidad de examinar las dimensiones de la descentralización como etapas interdependientes, las cuales deben incluir las distintas formas de descentralización. El cuadro 1 contiene las definiciones de las dimensiones y tipos de la descentralización con base en dicha clasificación:

Cuadro 1
Tipología de la descentralización

Dimensión	Definición
Política	Es la transferencia de autoridad política hacia los gobiernos subnacionales. Se caracteriza por estar basada en arreglos constitucionales y reformas electorales que crean, o fortalecen, espacios de representación política a nivel intermedio y/o local.
Fiscal	Consiste en la asignación de responsabilidades de ingreso y/o gasto a los gobiernos subnacionales para que cumplan con sus responsabilidades.
Administrativa	Es la transferencia de responsabilidad del gobierno central hacia unidades administrativas o gobiernos subnacionales, en materia de planeación y gestión de funciones públicas.
De mercado	Se genera cuando el gobierno cede la provisión de algún bien o servicio público para que una organización de la sociedad civil o el sector privado se haga responsable de su producción y/o gestión.
Forma	Definición
Desconcentración	Es la reasignación de responsabilidades del gobierno central a sus propias unidades administrativas que se encuentran ubicadas a lo largo del territorio nacional, sin que éstas queden bajo el control de los gobiernos subnacionales.
Delegación	Proceso a través del cual responsabilidades sobre funciones específicas bien definidas son asignadas a gobiernos o unidades administrativas subnacionales, las cuales rinden cuenta al gobierno central.
Devolución	Involucra la transferencia de poder en la toma de decisiones, finanzas y gestión hacia gobiernos subnacionales que poseen esferas bien definidas de autonomía, lo cual implica la realización de elecciones en estos ámbitos de gobierno.

Fuente: Carrera, 2013:114.

Tradicionalmente se ha considerado que la devolución es la forma ideal de descentralización, los procesos adoptados en los países menos desarrollados para adoptar este tipo de descentralización se han caracterizado por su falta de planeación. De esta forma, se han transferido responsabilidades, e incluso recursos, sin considerar que el éxito de este proceso requiere de diversos componentes. La evidencia internacional muestra que es indispensable la creación de capacidades, de mecanismos eficaces de seguimiento y evaluación y, sobre todo, de una política de fortalecimiento de los gobiernos locales permanente, sistemática y coordinada en la que participen todos los ámbitos de gobierno y demás actores que puedan aportar para hacerla eficaz.

En los últimos años se ha mostrado que cada dimensión y forma de la descentralización puede ser útil, lo importante es saberlas combinar y emplear de acuerdo con el contexto de cada país, región o municipio. Algunos especialistas opinan que para que la descentralización tenga mayores posibilidades de éxito debe incidir en todas sus dimensiones (USAID, 2009; Agrawal y Ribot, 2000; Scott, 2006; Faust et al., 2008; Boschmann, 2009). Por ejemplo, el hecho de que las autoridades locales sean electas democráticamente no las dota de manera automática de capacidades para una buena gestión, hay que construirlas o reforzarlas. La delegación puede ser el inicio de un proceso de descentralización para la creación de capacidades, una etapa previa para avanzar hacia la devolución. Esta última no puede lograrse si no viene acompañada de la dimensión fiscal y ésta no rendirá buenos resultados para el desarrollo si no existen sistemas de seguimiento y evaluación eficaces.

El tipo y dimensiones que integran un proceso de descentralización determina en gran medida la eficacia con la que la política de desarrollo del gobierno nacional se coordina con la gestión de los gobiernos subnacionales. Los resultados de la descentralización han sido estudiados considerando diversas variables. A partir de la década de 1990, una línea de investigación se ha dedicado a analizar la influencia de la descentralización en el desarrollo económico. Con base en la experiencia de países desarrollados, algunos investigadores afirman que la descentralización puede estimular el desarrollo y que los gobiernos locales tienen un rol fundamental en su gestión (Smoke, 2001).

Hay otros estudios que han concluido que, por el contrario, la descentralización puede tener un efecto negativo para el desarrollo. Hasta el día de hoy, los resultados son ambiguos, mientras algunas investigaciones han aportado evidencia empírica para afirmar que dicha relación es positiva (Ismail, Hamzah y Ritonga, 2004; Brueckner, 2005; Iimi, 2005; Cantarero, 2009), hay otros estudios que muestran lo contrario (Zhanga y Zou, 1998; Xie, Zou y Davoodi, 1999; Thornton, 2007; Rodríguez-Pose y Ezcurra, 2010).

Una explicación plausible la proporciona Smoke (2001), al señalar que dichas investigaciones están basadas en modelos estáticos, limitados a ciertas variables de naturaleza cuantitativa, por lo tanto, no analizan los contextos políticos e institucionales que resultan esenciales para entender los resultados de un proceso de descentralización. En el mismo sentido, Sharma considera que los resultados de la descentralización varían en función de las circunstancias en las que dicha estrategia se lleva a cabo, y para lograr

una evaluación más completa es necesario considerar las variables políticas y los arreglos institucionales de cada caso (2006).

Relacionada con la anterior, otra importante línea de investigación es la que examina los resultados de la descentralización en el ámbito de la reducción de la pobreza. La redistribución es una función que tradicionalmente ha sido asignada al gobierno central, pero en la práctica, los gobiernos subnacionales llevan a cabo una cantidad significativa de actividades en esta área y existe evidencia de que también pueden tener un rol importante en las estrategias adoptadas para este fin (Rao, 2000; Bonfiglioli, 2003; Serageldin et al., 2006; Mejía y Clark, 2011).

Desde el punto de vista de la economía política, la descentralización puede promover la participación de los sectores sociales más marginados, permitiendo que supervisen las acciones encaminadas a reducir la pobreza y que promuevan inversiones que los benefician, es decir, los empodera (Id.). Desde la perspectiva de la gestión económica, la descentralización puede ayudar a que los gobiernos locales sean más eficientes en la provisión de los servicios públicos que impactan en la población más pobre, así como lograr mayor eficiencia en los programas de transferencias que apoyan a dicho sector social (Braun y Grote, 2000).

La mayoría de los servicios públicos, que generalmente son responsabilidad de los gobiernos locales, tienen un alto impacto en la población más marginada. Es por ello que, el financiamiento de los servicios públicos es un elemento esencial en las políticas y programas de reducción de la pobreza (Id.). La descentralización fiscal, entre otros efectos, debe traer un mayor porcentaje de gasto ejercido por los gobiernos subnacionales, y se esperaría que esto se tradujera en un mayor gasto en servicios para la gente pobre, como salud y educación; aunque esto no ocurre necesariamente.

Una investigación que analizó el impacto de los procesos de descentralización fiscal en China, India, Egipto y Ghana, en relación con sus efectos en el financiamiento de servicios para la gente más pobre, encontró resultados muy diversos. Por ejemplo, en China, la descentralización del gasto en salud favoreció a las provincias más ricas; mientras que en la India, la descentralización en materia de educación mostró grandes mejoras en el nivel de educación primaria en general. En Ghana, un fondo para las asambleas distritales permitió que éstas pudieran proveer infraestructura básica en educación, salud, agua y transporte (Id.).

De lo anterior es necesario añadir que los beneficios que la población pobre puede obtener de la descentralización fiscal, a través de la provisión de servicios públicos, también están determinados en buena medida por las capacidades institucionales de los gobiernos locales y por la presión política que la propia población pueda ejercer (Id.). Esto se ve claramente reflejado en los efectos negativos de la descentralización en la provisión de servicios públicos a nivel local debido a factores tales como la falta de capacidad de los gobiernos locales para administrar sus finanzas públicas (Elhiraika, Adam 2007).

El examen de la experiencia de 12 países en desarrollo, de todas las regiones del mundo, reveló que el impacto de las políticas de descentralización en la población más pobre fue muy diferenciado en cada caso, algunos programas tuvieron éxito y muchos de ellos no (Crook y Sverrisson, 1999). Se determinaron cuatro variables que deben ser consideradas para entender estos resultados:

- I. Las diferencias existentes en el tipo de relaciones intergubernamentales (centro-periferia), las cuales cubren dos aspectos:
 - a. La descentralización administrativa y fiscal no es suficiente sino se diseñan mecanismos para monitorear la implementación de las políticas creadas para apoyar a los pobres. En los casos de Bangladesh, Nigeria y México, a pesar de que los gobiernos centrales descentralizaron una suma importante de recursos a los gobiernos subnacionales, no se ocuparon de asegurar que fueron usados de manera responsable y transparente.
 - b. La lógica política de las relaciones intergubernamentales. Los casos más exitosos se encontraron en países como Brasil y la India en donde los gobiernos centrales y subnacionales trabajaron de manera conjunta.
- II. En qué medida se incentivó la participación de forma tal que ésta generara rendición de cuentas efectiva. El caso de Bangladesh, en donde la principal preocupación de los alcaldes era mantener su relación con el sistema de patronazgo, contrasta notablemente con los casos de Brasil y Colombia, en donde la ciudadanía fue capaz de incorporarse efectivamente a mecanismos de control.
- III. La distribución de recursos tanto financieros como de gestión. La descentralización debe basarse tanto en transferencias intergubernamentales como en los ingresos propios recaudados por los gobiernos locales. Además, los casos más exitosos fueron aquéllos en los que los problemas de falta de infraestructura administrativa pudieron ser resueltos y en donde los funcionarios locales mostraron mayor compromiso para servir al público.
- IV. La última variable es la del tiempo que el proceso de descentralización lleva funcionando. Se requieren entre 10 y 15 años para que un sistema muestre signos de cambio que puedan ser adecuadamente evaluados.

Algunos estudios muestran que cuando la descentralización hace más responsables a las autoridades locales y éstas permiten la participación de los actores locales en la toma de decisiones y la implementación de programas, la calidad y eficiencia en la provisión de servicios públicos mejora (Bardhan, 1997, citado en Braun y Grote, 2000). Un estudio sobre el comportamiento fiscal de municipios italianos del Piamonte encontró que aquéllos que tenían mayor autonomía, considerada como un porcentaje más alto de su gasto administrativo financiado con sus ingresos propios, mostraron menos ineficiencia, lo cual apoya el supuesto de que mayor autonomía fiscal deriva en mayor eficiencia y eficacia en la provisión de servicios públicos (Boetti, Piacenza y Turati, 2010).

No existe un modelo estándar para lograr una descentralización exitosa, pero la experiencia internacional muestra que hay un conjunto de variables que deben estar

presentes para que este proceso tenga mayores posibilidades de rendir buenos resultados para el desarrollo. Diversos autores y organizaciones han señalado los componentes más importantes que debe tener un proceso de descentralización que aspire a generar condiciones propicias para que los gobiernos locales puedan promover el desarrollo integral de sus comunidades (SDC, 2001; Scott, 2006; Kolstad y Fjeldstad, 2006; USAID, 2009; Popic y Patel, 2011). El cuadro 2 sintetiza las áreas que deben ser impactadas y qué condiciones debe generar un proceso de descentralización que contribuya al desarrollo.

Cuadro 2
Perfil de un proceso de descentralización para el desarrollo

Arena	Condiciones que deben generarse
Política	Elección democrática de autoridades locales. Períodos de gobierno de cuatro años por los menos y/o posibilidad de reelección inmediata. Presencia de mujeres en los órganos de gobierno local. Coordinación de las políticas para el desarrollo de todos los ámbitos de gobierno.
Jurídica	Poderes y funciones claramente definidos, que concedan un grado relativo de autoridad y autonomía a los gobiernos locales. Funciones exclusivas de los gobiernos locales, entre ellas de tipo fiscal.
Fiscal	Fuentes exclusivas de ingresos para los gobiernos locales, que representen una fuente sustantiva de recursos, que puedan manejar con un grado relativo de autonomía. Cierta discreción en el manejo de esas fuentes, lo cual incluye capacidad de definir cómo emplear sus presupuestos. Transferencias del gobierno nacional que estimulen la explotación eficaz de sus ingresos propios y un gasto de calidad enfocado en los grupos más vulnerables. Provisión de servicios públicos básicos de manera equitativa para toda la población como principal prioridad del gasto municipal.
Capacidad institucional	Política multinivel, permanente y sistemática de profesionalización de los servidores públicos municipales. Política multinivel, permanente y sistemática para evaluar los resultados de las políticas de desarrollo de todos los ámbitos de gobierno. Sistemas efectivos de monitoreo y evaluación que permitan corregir los problemas de implementación de las políticas para el desarrollo, determinar sus resultados e impacto, y rendir cuentas de manera eficaz a la población.
Rendición de cuentas	Mecanismos eficaces de rendición de cuentas. Aplicación efectiva de sanciones por incumplimiento o trasgresión de responsabilidades.
Participación ciudadana	Fortalecimiento de la participación ciudadana, sobre todo de los grupos más marginados, mediante mecanismos que incidan eficazmente en la gestión municipal, con particular énfasis en las actividades de seguimiento y evaluación.

Fuente: Elaboración propia con base en: Crook y Sverrisson, 1999; Braun y Grote, 2000; SDC, 2001; Scott, 2006; Kolstad y Fjeldstad, 2006; Elhiraika 2007; USAID, 2009; y Boetti, Piacenza y Turati, 2010; Popic & Patel, 2011.

Los municipios no deben ser actores pasivos, esperando recibir fondos y políticas públicas diseñadas por otros ámbitos de gobierno. Hay una gran variedad de funciones y políticas que pueden llevar a cabo con el fin de aprovechar las condiciones que un

proceso de descentralización bien diseñado y ejecutado puede ofrecerles para gestionar el desarrollo de sus comunidades.

3.2. Localizando los Objetivos del Desarrollo Sostenible

La evaluación de los resultados obtenidos por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), mostró que, si bien fueron de gran ayuda para definir las prioridades mundiales y las metas que se deseaban lograr, no fueron claros acerca de quiénes debían actuar para lograr esos propósitos y cómo obtendrían los recursos para hacerlo (UCLG, 2012). Los ODM fueron diseñados exclusivamente por funcionarios de las Naciones Unidas, sin incluir a los actores que debían ofrecer su visión para su cumplimiento (Kumar et al., 2016). Uno de esos actores fueron precisamente los gobiernos locales, afortunadamente, la forma en que se definieron los ODS fue distinta. Se adoptó un largo e incluyente proceso consultivo en el que participaron 70 grupos de trabajo y organizaciones de la sociedad civil; se realizaron consultas temáticas, consultas por países y varios mecanismos más de participación (Id.).

La Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales (UCLG por sus siglas en inglés), llevó a cabo la campaña Pueblos y Ciudades del Milenio con el fin de resaltar la importancia del papel de los gobiernos locales en la consecución de los ODM (UCLG, 2017). Mientras los ODM dependieron esencialmente de las acciones de los gobiernos nacionales, lograr los ODS depende de la coordinación eficaz de todas las esferas de gobierno, y los gobiernos intermedios y locales tienen un papel estratégico en esta misión (Reddy, 2016). Mientras los ODS son globales, alcanzarlos dependerá del trabajo que se lleve a cabo en las ciudades y regiones: “Muchas de las inversiones para lograr los objetivos de desarrollo sostenible se realizarán en el nivel subnacional y serán dirigidas por las autoridades locales” (GTRLG, UN Habitat y UNDP, 2016:7). Un estudio sugiere que cerca de 65% de las 169 metas de los ODS sólo pueden ser alcanzadas con la participación de los actores locales (Schreiber, 2016).

Dado el importante papel que tienen los gobiernos locales en la Agenda 2030, se considera indispensable localizar los ODS.

“*Localizar* es el proceso que tiene en cuenta los contextos subnacionales en el logro de la Agenda 2030, desde el establecimiento de los objetivos y metas, hasta la determinación de los medios de implementación, y el uso de indicadores para medir y monitorear el progreso hecho. La localización guarda relación tanto a cómo los gobiernos locales y regionales pueden dar apoyo para alcanzar los ODS a través de la acción *desde abajo*, y cómo los ODS pueden ofrecer un marco para la política de desarrollo local” (Kanuri et al., 2016:15).

Los gobiernos locales no deben ser considerados simples implementadores de la Agenda 2030, son tomadores de decisiones estratégicos para lograr los ODS. Las funciones que pueden desempeñar para colaborar en la Agenda 2030 y contribuir al logro de los 17 ODS se reseñan a continuación.

3.2.1. Coordinación de sus instrumentos de planeación del desarrollo con los demás ámbitos de gobierno

Como se explicó en el apartado 2.2, es esencial la coordinación entre las agendas de desarrollo de todas las esferas de gobierno de un país teniendo como base la Agenda 2030 y el cumplimiento de los 17 ODS en el marco de esquemas de colaboración intergubernamental horizontal e incluyente. Ello debe incluir (UNDP, 2016b):

- La creación de mecanismos intergubernamentales en los que participen todos los ámbitos de gobierno y actores sociales y económicos que puedan colaborar en la implementación de los ODS a nivel nacional, estatal y municipal.
- Aprobación de legislación que garantice la aplicación sistemática de los ODS, así como su seguimiento y progreso.
- La conformación de una comisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los congresos nacionales y subnacionales.

Brasil tiene un Ministerio de Ciudades, el cual reconoce la importancia de los gobiernos locales en la Agenda 2030 y ha creado una hoja de ruta para movilizar a los gobiernos estatales y municipales para que participen en la hechura de la política pública en todo el país (UNDESA, 2017).

Brasil destaca por la creación de una Comisión para la implementación de los ODS en la que participan ocho representantes del gobierno federal, uno de los gobiernos estatales, uno de los gobiernos municipales, seis de la sociedad civil y dos del sector privado (Leyton et al., 2017).

Los planes de desarrollo de los gobiernos locales deben contar con las características necesarias para un adecuado diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de sus políticas y programas para el desarrollo. La planeación no es solo un proceso técnico, es también un proceso político que debe ser incluyente y participativo. La participación de todos los actores locales debe canalizarse a través de arreglos formales que estimulen la cooperación entre individuos y grupos. Esta participación no debe limitarse a la etapa de planeación, también deberá estar presente en el seguimiento y la evaluación (SDSN, 2015). Solo de esta forma los municipios dispondrán de las condiciones para identificar a las personas más pobres y vulnerables, y canalizar recursos de diversas fuentes para mejorar su calidad y nivel de vida.

Los planes deben tener un enfoque estratégico que incluya escenarios futuros que permitan al gobierno local tener un menor grado de incertidumbre, construir resiliencia organizacional y procurar flexibilidad a la agenda de desarrollo local en un contexto de continuos cambios globales (GCPSE y UNDP, 2016). Esto significa que la planeación municipal debe tener un enfoque de largo plazo, independientemente de la duración

de cada gobierno, se recomienda considerar un periodo de por lo menos 15 años. Los planes deben estar basados en diagnósticos actuales, precisos y confiables que permitan determinar cuáles ODS se seleccionarán como prioritarios en cada municipio (SDSN, 2015).

Las dimensiones más importantes que deben ser consideradas en el diagnóstico son desarrollo económico, inclusión social y gestión ambiental sostenible. Es importante destacar que es muy difícil que un municipio pueda ocuparse de los 17 ODS, por lo tanto, gobierno y sociedad deberán definir cuáles son los más importantes para su particular contexto y determinar prioridades con base en sus retos específicos (SDSN, 2015). Los objetivos deben ser cuantificables, con metas claramente definidas y con líneas base que permitan dar seguimiento y evaluar las políticas y programas de desarrollo con base en un conjunto de indicadores.

3.2.2. Adopción de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces

La planeación para el desarrollo requiere contar con sistemas de seguimiento y evaluación que permitan atender los problemas que surgen en la etapa de implementación y determinar los resultados e impacto de las políticas y programas adoptados. Los planes de desarrollo municipal deben incluir indicadores acordes con sus prioridades y contexto (GTF, 2016). Existen una serie de indicadores para los ODS a nivel nacional, pero ellos deben ser adaptados a las necesidades locales. Por ejemplo, evaluar quién tiene acceso a agua potable que puede pagar, requiere de indicadores de acceso (regularidad en la provisión, distancia y tiempo para conseguirla), de seguridad (si es potable) y de capacidad de pago (costos) (Satterthwaite, 2016).

Es imposible dar seguimiento y evaluar sin contar con evidencia, datos e investigación de calidad (GCPSE y UNDP, 2016). Las decisiones sobre los ajustes necesarios para corregir la implementación de políticas y determinar las reformas que sean necesarias a la luz de los resultados obtenidos, deben tomarse con base en información actualizada, precisa y confiable. Para ello es necesario construir con un sistema integral de información que sea accesible para todas las áreas de la gestión local, así como para el público en general.

“Uno de los desafíos que afrontan los países en la implementación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible es contar con bases de datos disponibles y de calidad que no solo sean medibles, creíbles, entendibles y comprensibles pero que puedan ser desagregados a los niveles necesarios, dado el enfoque multiactor que tiene la misma lo que también conlleva el uso de indicadores multidimensionales. Para lograr un tratamiento adecuado por el país a esta situación, es necesario realizar un análisis de las capacidades del sistema nacional de estadísticas incluyendo los registros administrativos y tomar decisiones orientados a su fortalecimiento” (Gobierno de la República de Honduras, 2017:43).

La mayor parte de los sistemas de información y bases de datos son financiados y gestionados por organismos internacionales, agencias multilaterales, gobiernos nacionales y estatales. Esta es pues un área para la coordinación multinivel en la que las distintas instancias que colectan y procesan datos e información deben procurar apoyar a los gobiernos locales con el nivel de desagregación óptimo para que puedan ser de utilidad para la toma de decisiones, seguimiento y evaluación. Ello incluye la valoración de las brechas existentes de datos y estadísticas, así como el establecimiento de un área estadística específica para los indicadores que se adopten (UNDP, 2016b). Los gobiernos locales deben contar con datos desagregados por criterio geográfico y segmentos sociales con el fin de asignar recursos con base en necesidades, dar seguimiento a los avances y promover la rendición de cuentas (UNDESA, 2017).

El Instituto Nacional de Estadística y Censo de Ecuador cuenta con un departamento encargado directamente de las estadísticas relacionadas a los ODS, quienes acaban de lanzar en asociación con el PNUD cinco pilotos sobre “Planes de Desarrollo Estadístico Territoriales”. Este proyecto busca construir una metodología que permita identificar con qué información estadística relacionada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cuentan los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y cuáles de estos indicadores pueden ser integrados al Sistema Estadístico Nacional, para así lograr un mejor seguimiento del cumplimiento de los ODS a nivel nacional y territorial, a la vez que fortalecer las capacidades estadísticas de los GAD’s (Leyton et al., 2017:31).

Las instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil (OSCs) especializadas en temas de desarrollo pueden jugar un importante papel en el diseño de metodologías sólidas para el seguimiento y la evaluación de las agendas de desarrollo, tanto en el ámbito local como en las demás esferas de gobierno. Tales procesos deben contar con la participación de representantes de los tres sectores. En América Latina, hay una clara tendencia de la sociedad civil para involucrarse en el monitoreo de la Agenda 2030 a través de mecanismos como observatorios ciudadanos, mesas público-privadas, plataformas virtuales para el monitoreo en línea, entre otras (Leyton et al., 2017).

Indonesia ha realizado un importante esfuerzo de descentralización desde 2001, devolviendo un amplio rango de responsabilidades a los gobiernos locales, los cuales ya ejercían el 35% del gasto público total en 2008. Los gobiernos locales tienen ahora un papel importante en las metas de desarrollo del país por lo que se consideró esencial evaluar su desempeño. Convencidos de que sin un adecuado sistema de monitoreo resultaría imposible determinar con precisión los resultados obtenidos en el proceso de descentralización, con las consecuentes implicaciones en materia de política pública, se diseñó un sistema de evaluación basado en cuatro áreas (DSF, 2008):

- I. Gestión financiera pública. Para determinar la capacidad de los gobiernos locales para manejar los recursos descentralizados de manera eficiente y transparente
- II. Desempeño fiscal. A fin de evaluar la forma en que los gobiernos locales explotan sus fuentes de ingreso propio y cómo gastan esos recursos.

- III. Provisión de servicios. Con el propósito de dar seguimiento a los resultados obtenidos en la prestación de los servicios encomendados a los gobiernos locales, cuyo desempeño tiene que lograr benchmarks específicos.
- IV. Clima de inversión. Enfocado a valorar la contribución que cada gobierno local puede hacer para atraer inversión productiva a su territorio.

La Confederación Nacional de Municipalidades de Brasil y el PNUD han promovido la iniciativa ART con el fin de fortalecer el papel de los gobiernos municipales en la localización de los ODS. A través de este mecanismo se les brinda apoyo para integrar los ODS en sus planes de desarrollo y construir sistemas de seguimiento y rendición de cuentas locales. Ello incluye la identificación de los indicadores más relevantes para cada municipio y construcción de capacidades a los alcaldes recién electos para la implementación y monitoreo de los ODS (GTF, 2016).

3.2.3. Prestación de servicios públicos básicos esenciales para el bienestar de su población

Una de las actividades más directamente relacionada con las metas de los ODS es la provisión de servicios públicos, que son la base del desarrollo social y económico. En esta arena, los problemas que los ODS desean resolver son mayúsculos. En 2016, cerca de mil millones de personas vivían en asentamientos irregulares y la brecha de infraestructura se va haciendo cada vez más grande, particularmente en los países menos desarrollados, debido, entre otras causas, a la deficiente inversión en servicios como agua y saneamiento. Los efectos del cambio climático empeorarán esta situación (Paula, 2016).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la falta de agua potable afecta a 40% de la población mundial y 2,400 millones de personas carecen de servicios sanitarios, como baños y letrinas. Cada día, casi mil niños mueren por enfermedades, prevenibles, producto de la falta de agua potable y servicios sanitarios básicos. Para 2050, se espera que una de cada cuatro personas viva en un país afectado por la disminución, crónica o recurrente, de agua potable (2017).

Los servicios de agua potable y saneamiento son responsabilidad de los gobiernos locales y dependen en gran medida de factores tales como la gestión de recursos naturales y planeación urbana. En las zonas urbanas el principal reto es la falta de acceso a los servicios públicos básicos en los asentamientos irregulares, y falta de control de calidad del agua. En las áreas rurales, los problemas se relacionan con la lejanía de las fuentes de agua y su contaminación. Los gobiernos municipales pueden ayudar a mejorar la calidad del agua a través de medidas de protección ambiental y una gestión sustentable de residuos sólidos. La gestión integral del agua exige cooperación horizontal en materia de planeación y política ambiental entre municipios y regiones (UCLG, 2015).

Las agencias internacionales y los gobiernos nacionales pueden apoyar a los gobiernos locales con la definición de estándares mínimos en la provisión de servicios públicos. Esto contribuye a lograr objetivos de equidad nacional (Shah, 2004) y facilita el diseño de líneas base, metas e indicadores.

El proyecto de provisión de agua y saneamiento rural en Haití adoptó un modelo de gestión profesional que involucra a emprendedores locales seleccionados por la comunidad para operar, mantener y gestionar los sistemas de provisión de agua con base en un contrato firmado con las comunidades. Se capacitó a operadores profesionales para manejar las conexiones de agua entubada y los kioscos que se construyeron con el proyecto. Además, se responsabilizaron de la emisión de facturas, la expansión de la red y su operación diaria. El Directorado Nacional de Agua apoya el proyecto a través de la descentralización de unidades técnicas rurales.

El proyecto promueve la recuperación de costos, la medición y el uso de las conexiones domésticas y de los kioscos, así como de los sistemas entubados alimentados por gravedad, así como el uso de bombeo en donde es necesario y eficiente. Se ha dado preferencia a energía renovable, como la solar. La mayor parte de los operadores cubren sus costos de operación a través de las tarifas e incluso algunos tienen ganancias. Aunque llevó tiempo adoptar el modelo y aún requiere ser ajustado, se han recibido solicitudes de otras comunidades fuera del área donde se ha implementado (Naughton, 2013).

3.2.4. Creación y fortalecimiento de su capacidad institucional

Los gobiernos locales son considerados como la mejor instancia para aterrizar políticas y recursos que realmente puedan contribuir a los objetivos de la Agenda 2030 a través de planes, programas y acciones concretas acordes con su contexto específico. Lamentablemente, la evidencia muestra que, en la mayor parte de los países menos desarrollados, los procesos de descentralización no han dotado a los gobiernos locales de las capacidades necesarias para llevar a cabo estas funciones de manera óptima. Esto significa que los ODS serán muy difíciles de lograr si no se transforman las limitaciones actuales que tiene la mayor parte de los gobiernos municipales de los países menos desarrollados. Entre las acciones más importantes a nivel local destaca la creación y fortalecimiento de capacidades institucionales para procurar un uso más eficaz de los recursos disponibles. La capacidad institucional del sector público se puede definir como “las habilidades del mismo para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades de manera eficiente, efectiva y sostenible con base en su estructura y recursos internos, en el marco de una interacción permanente con los actores del sector privado y social” (Carrera y Navarro, 2012:17).

El insumo más importante de la gestión municipal es su capital humano, por ello, una de las limitaciones más graves es la falta de servidores públicos con el perfil profesional idóneo para desempeñar sus funciones. Es fundamental transformar la lógica política para la contratación de funcionarios para convertirla en una selección basada en el mérito que garantice estabilidad en el empleo mediante la evaluación permanente y sistemática.

La profesionalización de los funcionarios municipales es indispensable para enfrentar los retos de la Agenda 2030, lo cual implica adquirir conocimientos, habilidades y capacidades especializadas para desempeñar sus tareas con más eficiencia y eficacia, tales como planeación estratégica, análisis de política o gestión financiera (GTF, 2016). Estas acciones deben complementarse con la elaboración de códigos de conducta, mecanismos de control y órganos independientes para abatir la corrupción (UCLG, 2016).

Los gobiernos locales necesitan un marco legal que les garantice un mínimo de facultades para regular los asuntos que la ley les atribuye como responsabilidades. Estas facultades generalmente corresponden a asuntos como la planeación, la gestión del territorio, seguridad pública, servicios públicos, salud, educación y cuidado del medio ambiente. Su gestión en estas áreas de política pública debe contar con un marco regulatorio adecuado para que su labor sea eficaz en la promoción del desarrollo integral de sus comunidades. Los gobiernos municipales deben elaborar y actualizar los instrumentos jurídicos necesarios para cumplir con sus responsabilidades, tales como el reglamento de la administración pública municipal, reglamento de servicios públicos, reglamento de participación ciudadana, reglamento de policía y tránsito o seguridad pública.

La estructura orgánica de la administración pública local determina en cierta medida la posibilidad de un ayuntamiento para gestionar el desarrollo. La complejidad de los problemas que aspira a resolver la Agenda 2030 requiere que la gestión pública se especialice, por lo que es fundamental que los municipios cuenten con unidades administrativas estratégicas, tales como planeación, tesorería, servicios públicos, desarrollo social, desarrollo económico y medio ambiente. Esto se complementa con los instrumentos jurídicos mencionados en el párrafo anterior, los cuales deben darle coherencia a la gestión a través de una clara asignación de responsabilidades y recursos entre las distintas unidades administrativas.

La experiencia internacional muestra que el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos locales es un proceso que requiere del acompañamiento de los otros ámbitos de gobierno. Con este propósito debe diseñarse y poner en operación una política de fortalecimiento institucional permanente, sistemática y de largo plazo, que involucre el apoyo de actores nacionales e internacionales y cuyos resultados sean monitoreados y evaluados.

En diciembre de 2017, el gobierno de República Dominicana ya había incorporado 96 ayuntamientos al Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SIMAP). Este sistema permite mantener informada a la ciudadanía sobre el nivel de desempeño de los ayuntamientos, sobre todo en lo que

respecta al presupuesto. Además, se ha creado un espacio de diálogo interinstitucional permanente entre las entidades rectoras del sistema, haciendo del SIMAP Municipal un instrumento integrado para apoyar el desarrollo de la gestión municipal (MAP, 2017).

3.2.5. Adopción de una política financiera enfocada en los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Las decisiones de los gobiernos municipales en materia de inversión en infraestructura social y económica determinan condiciones básicas para mejorar la vida de su población y sus posibilidades de desarrollo integral. Esto depende de diversas variables, tales como el diseño de las transferencias que reciben de otros ámbitos de gobierno, su capacidad de generar ingreso propio, los mecanismos que usen para el financiamiento de bienes y servicios, su acceso al mercado de deuda, su capacidad institucional y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Es necesario revisar y rediseñar los sistemas de transferencias a través de las cuales los gobiernos locales reciben recursos del gobierno nacional, con el fin de que estos mecanismos estimulen el aprovechamiento de las fuentes de ingreso propio e induzcan patrones de gasto enfocado a la inversión para el desarrollo. Esto incluye la acción de la autoridad local para que todos los miembros de la comunidad, incluidas las empresas, paguen los tributos que les corresponde (GTF, 2016b). La explotación integral de sus fuentes de ingreso propio es particularmente relevante ya que impacta sustancialmente en distintos aspectos que influyen en la consecución de los ODS.

Los efectos de la descentralización fiscal tienen mayor impacto en el desarrollo humano cuando se vinculan al esfuerzo de las provincias para recaudar sus propios impuestos (Habibi et al., 2003). Una investigación realizada en 314 municipalidades de Bolivia analizó si la descentralización fiscal había tenido algún impacto en el desarrollo humano, particularmente en el ámbito municipal y qué aspectos habían contribuido más para estos resultados. Las conclusiones obtenidas fueron que, en efecto, la descentralización fiscal puede aumentar el desarrollo humano; y que uno de los factores más importantes para lograrlo es el mejoramiento de la capacidad de los municipios para elevar la recaudación de sus ingresos propios (Fuller, 2005).

La rendición de cuentas de los gobiernos municipales ante su comunidad se estimula cuando tienen el derecho de recaudar sus propios ingresos y definir las tasas de sus impuestos; por el contrario, disminuye cuando dependen de transferencias centrales (Elhiraika, 2007). Por ello se afirma que las autoridades locales no serán responsables ante sus contribuyentes por los resultados de su política a menos que tengan suficiente autonomía para recaudar sus propios recursos (Rodden, 2001). En Sudáfrica, aunque el sistema de transferencias intergubernamentales no ha logrado resolver del todo los desequilibrios horizontales entre provincias, en su capacidad para financiar servicios tales

como salud y educación, existen indicios de que una mayor autonomía local, en términos de la generación de ingresos propios, puede estimular mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos (Elhiraika, 2007).

Respecto a su política de gasto, los ayuntamientos pueden adoptar una estrategia más eficaz si involucran a su comunidad en la determinación de las prioridades de inversión. Las comunidades son las que conocen mejor sus necesidades y pueden ayudar al ayuntamiento en la focalización del gasto para el desarrollo. Asimismo, los gobiernos municipales pueden adoptar esquemas de imposición progresiva y asignar parte del presupuesto para acciones de desarrollo económico que estimule la creación de empleo digno y aumente el ingreso de los hogares más pobres.

Sin embargo, esto no es suficiente para la enorme necesidad de fondos que se necesitan. También es fundamental generar nuevas alianzas, distintas formas de asociación en las que participen actores públicos, privados y la propia comunidad (GTF, 2016b). El financiamiento del desarrollo local muestra claramente la necesidad de esquemas de gobernanza multinivel en los que los otros ámbitos de gobierno apoyen la gestión de los ayuntamientos. Un caso destacado es Brasil cuyo gobierno creó un programa de cooperación técnica descentralizada Sur-Sur en 2012, poniendo a disposición de sus autoridades subnacionales financiamiento hasta por 200 mil dólares, para que realizaran proyectos de un año con pares de otros países en desarrollo (UCLG, 2013).

Los gobiernos nacionales y estatales también pueden apoyar la actividad financiera para el cumplimiento de la Agenda 2030 en el nivel local a través de la creación de incentivos y la construcción de capacidades, además de mecanismos institucionales para estimular prudencia en la gestión fiscal de los gobiernos subnacionales (Elhiraika, 2007). En esta área destaca el marco institucional que cada país adopte para el acceso de los municipios al mercado de deuda. La necesidad de recursos para financiar los ODS rebasa completamente las capacidades de los gobiernos locales e incluso de los gobiernos nacionales. Se calcula que el monto necesario para los países en desarrollo alcanza los billones de dólares, a un ritmo de dos a 3 billones por año (Adam, 2015).

Los gobiernos municipales necesitan tener acceso al mercado de deuda, pero con un marco institucional que procure que esos recursos se inviertan eficaz y exclusivamente en acciones para el desarrollo. Esto requiere reglas apropiadas que garanticen el uso adecuado de esos recursos, así como la creación de capacidades de los funcionarios locales para la gestión de la deuda. Lógicamente, el buen manejo de la deuda también implica el combate a la corrupción. Asimismo, debe evitarse el uso de subsidios cuyo impacto no sea claro (UN, 2014). De particular importancia es el diseño de mecanismos de deuda novedosos que posibiliten el acceso al mercado de deuda de los municipios que tradicionalmente han sido excluidos por sus limitadas capacidades de pago.

3.2.6. Creación o apoyo para alianzas estratégicas

El cumplimiento de la Agenda 2030 requiere de la participación de todos los países, todas las esferas de gobierno y todos los sectores.

Los ayuntamientos son los líderes naturales para conducir el proceso de desarrollo de sus comunidades con base en una visión estratégica, coordinando el esfuerzo y recursos de los sectores público, privado y social. Las alianzas entre todos estos grupos y actores son esenciales. Una alternativa que está disponible es la cooperación intermunicipal. A través de ella, los municipios de una región pueden analizar sus necesidades conjuntas, definir sus prioridades de los ODS, elaborar planes y programas a nivel territorial, financiar proyectos conjuntos y combinar sus capacidades para darles seguimiento y evaluarlos (GTF, 2016).

Los objetivos de las intermunicipalidades pueden variar. En Chile, este mecanismo se crea para:

- I. Atención de servicios públicos;
- II. Ejecución de obras de desarrollo local;
- III. Fortalecimiento de los instrumentos de gestión;
- IV. Realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, turismo, salud y otros fines que le sean propios;
- V. Capacitación y perfeccionamiento de las autoridades locales y el personal municipal; y
- VI. Coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal (Vial, 2016).

Por su parte, en Brasil, sus objetivos son:

- I. Mejorar la capacidad de gestión de servicios públicos y el alcance de políticas públicas;
- II. Aprovechar economías de escala con el fin de hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles;
- III. Realizar acciones que de manera individual no podrían ejecutar, como la adquisición de equipo costoso o el diseño de políticas de ámbito regional;
- IV. Fortalecer el poder de incidencia de los municipios con el fin de negociar ante instancias estatales o federales;
- V. Promover mayor transparencia mediante procesos abiertos a la discusión de mayor número de tomadores de decisiones;
- VI. Aprendizaje e innovación; y
- VII. Sostenibilidad político-institucional, operacional y financiera (Grin et al., 2016).

El también llamado asociativismo municipal es una práctica que en los últimos años es cada vez más frecuente en la región Latinoamericana, y ha permitido a los entes locales hacer frente a los retos contemporáneos para buscar el desarrollo económico en un mundo globalizado y competitivo, mejorar la gestión de las políticas públicas, la planificación y

articulación conjunta a fin de solventar las limitaciones de las capacidades individuales y el inframunicipalismo para la prestación de servicios públicos (Chacón, 2016).

Ello explica que las fórmulas adoptadas para poner en operación estas alianzas hayan sido diversa en toda la región. En la región sudamericana, si bien los gobiernos locales de una misma región, provincia o estado son el actor privilegiado en su formación, también pueden participar otras instancias de gobierno, ya sea el nacional o los intermedios; así como agencias internacionales, organizaciones de la sociedad civil e incluso empresas privadas, mixtas o públicas (Cravacuore, 2016).

Las alianzas intermunicipales, además de la voluntad política de los ayuntamientos respectivos, también necesitan de incentivos. En primer lugar, se puede mencionar la existencia de un marco jurídico que regule su organización y funcionamiento. Si bien esto no es determinante, puede ser un factor que estimule su creación y funcionamiento. Los municipios tendrán mayor interés en asociarse si los gobiernos nacionales y/o intermedios apoyan este proceso a través de la canalización de recursos financieros. Algunas agencias de cooperación internacional para el desarrollo, como la Federación de Municipios de Canadá, la Unión Iberoamericana de Municipios, la Internacional City Manager Association o la GTZ de Alemania, o fundaciones del mismo país, como la la Freidrich Ebert y Konrad Adenauer, han tenido un papel clave al proporcionar fondos a las iniciativas asociativas en la región. Gracias a estos estímulos el “asociativismo se ha vuelto un nodo de articulación importantísimo en la gestión local, temática y territorial, tanto a nivel nacional como internacional” (Chacón, 2016:14).

Los gobiernos estatales y municipales también deben trabajar juntos para garantizar un enfoque integrado del desarrollo territorial en materia de servicios públicos, infraestructura y la conjunción de recursos y capacidades. Ello requiere de arreglos institucionales que garanticen mecanismos para la coordinación entre los distintos niveles de gobierno en calidad de pares, en donde los gobiernos locales tengan voz y voto en la toma de decisiones, y no solo como meros implementadores de las políticas de los gobiernos estatales y nacionales.

El financiamiento de los ODS impone también el reto de crear alianzas para movilizar recursos entre el sector público, privado y social, a través de mecanismos como Asociaciones Público Privadas (APP) o con las propias comunidades, consorcios, universidades y think tanks. La sinergia con los gobiernos nacionales, estatales y las agencias internacionales es fundamental para proveer asistencia técnica y fondos para fortalecer las capacidades de los ayuntamientos. A nivel internacional, ante la escasez de recursos financieros consecuencia de la crisis de 2008, los gobiernos locales han buscado nuevas formas de apoyo, tales como la Cooperación Sur-Sur o la Cooperación Triangular.

En 2012, la Organización Internacional del Trabajo, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos y la ciudad de Maputo organizaron un intercambio de aprendizajes acerca de la economía informal en la que participaron las

ciudades de Durban, Belo Horizonte y Porto Alegre. A partir de este encuentro se adoptó una hoja de ruta Sur-Sur y de cooperación triangular para gobiernos locales y se continuó con una serie de visitas y sesiones de capacitación en 2013. Desde entonces se han realizado otros proyectos de aprendizaje entre pares en Barcelona, Lleida, Chefchaouen, Pasto y Borgou (GTF, 2016).

3.2.7. Transparencia y rendición de cuentas eficaz

Sin mecanismos eficaces de rendición de cuentas del gobierno hacia la ciudadanía será imposible lograr los ODS. Estos mecanismos deben ser conducidos por la ciudadanía y el gobierno local acorde con el contexto de cada municipio, por ejemplo, su diseño y mecánica serán necesariamente distintos en comunidades indígenas y metrópolis. La experiencia internacional ha definido seis características que los mecanismos de rendición de cuentas deben tener para ser efectivos (Elgin-Cossart y Chandran, 2016):

1. Objetivos claros. Cada mecanismo debe definir claramente que espera lograr y cómo hacerlo.
2. Su diseño debe estar vinculado a la(s) función (es) que desea desarrollar. Su estructura debe reflejar los objetivos que desea alcanzar y ser realista en términos de sus capacidades y limitaciones.
3. Incentivos robustos. Debe contar con incentivos para promover cambios y estimular la participación. Muchos mecanismos asignan demasiadas responsabilidades a quienes participan en ellos y con ello reducen la posibilidad de que su actividad sea sostenible.
4. Equilibrio entre sustancia y proceso. Los mecanismos deben ser sistemáticos, pero es importante lograr un balance entre las metodologías recomendadas por la teoría y su funcionamiento eficaz.
5. Inclusión de todos los actores. Los mecanismos deben incluir la participación de la sociedad civil, de otra forma, no cumplirán su objetivo de manera eficaz. Los mecanismos en los que solo participan actores gubernamentales no generan confianza en la población.
6. Búsqueda de “campeones” que lideren el proceso de aprendizaje. Los “campeones” son personajes de la sociedad civil que la comunidad respeta y considera confiables. Su involucramiento es un estímulo para la participación de más actores. Las experiencias exitosas que se generen con su intervención deben ser compartidas y difundidas para promover aprendizajes.

Fomentar la democracia participativa ayuda a promover la rendición de cuentas de las autoridades locales. Esto a su vez aumenta su responsabilidad para mejorar la provisión de servicios, lo que a su vez puede traer una mejor recaudación de impuestos locales (Work, 2002). La rendición de cuentas es más efectiva en donde los ciudadanos pueden reemplazar a las autoridades que no respondan de manera adecuada a las necesidades locales. Sin embargo, ésta puede iniciar enfocada en la gestión de los encargados del

gobierno local que han sido nombrados, usando mecanismos tales como evaluaciones basadas en el desempeño (USAID, 2009).

Debe resaltarse que, en muchas ocasiones, se considera que la rendición de cuentas solo se relaciona con los aspectos financieros de la gestión municipal y eso es erróneo. Esta importante actividad cubre todas las áreas de la administración local, por ejemplo, la falta de transparencia y rendición de cuentas en el cumplimiento de los estándares de calidad y accesibilidad del agua potable, agudiza la inequidad entre las distintas comunidades de un municipio si no hay monitoreo y evaluación por parte del gobierno y la población.

Para que los esfuerzos de la población y sus gobiernos locales en materia de rendición de cuentas sean eficaces, es importante que la planeación del desarrollo tenga los elementos esenciales para poder medir y evaluar sus resultados e impacto. Para ello se requiere de metas, líneas base e indicadores claros y bien diseñados; esa información será la base del trabajo que realicen todos los actores involucrados en esta actividad (véase apartado 3.2, 3.2.1 y 3.2.2).

En la ciudad de Bangalore, India, se han adoptado Tarjetas de Reporte Ciudadano para identificar las necesidades de las comunidades y construir rendición de cuentas entre la población y los proveedores de servicios públicos. En ellas, las personas reportan su nivel de satisfacción con el costo y calidad de los servicios y ahora son usadas en muchos otros países y regiones.

En Uganda, el uso de estas tarjetas se ha convertido en un instrumento que promueve el involucramiento ciudadano de largo plazo en el seguimiento de los servicios de agua. Sus resultados se comparten entre los proveedores de servicios y el gobierno local.

En Ghana, las tarjetas se usan para crear una agenda para la discusión con los proveedores de servicios. Ayudan a que los gobiernos locales y los proveedores respondan a las necesidades de los usuarios y también transforman la actitud y comportamiento de los ciudadanos (Albuquerque y Roaf, citado en UN, 2013:44).

Capítulo IV

La localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México

4. La localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México

4.1. Contexto nacional

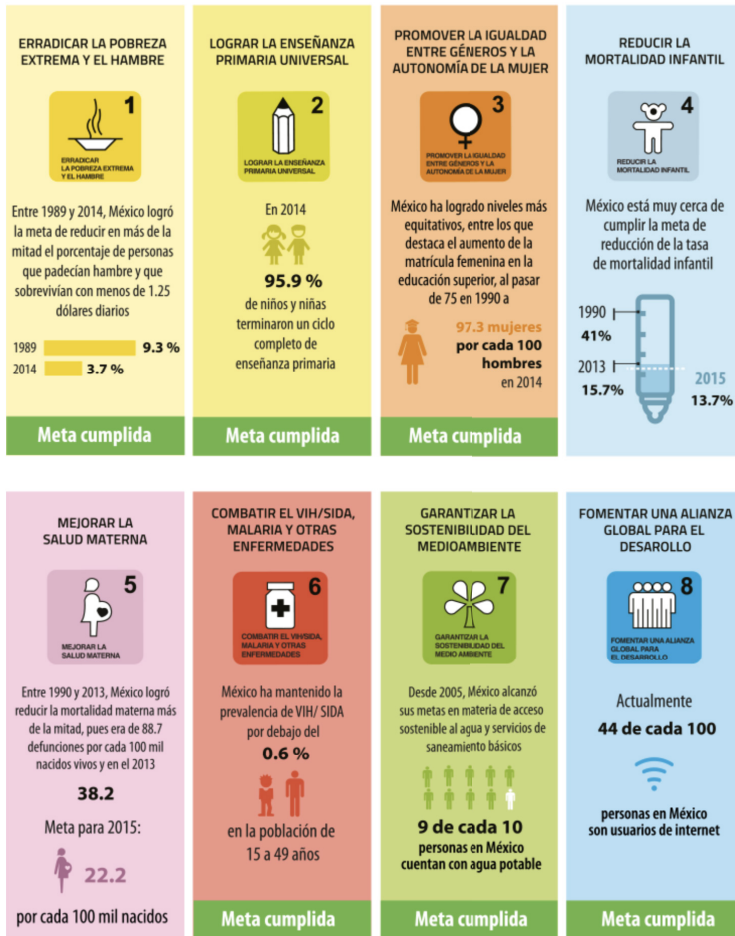
México fue uno de los 189 países que suscribió la Declaración del Milenio, en septiembre de 2000 y como parte de su compromiso incorporó los Objetivos de Desarrollo del Milenio a su agenda de gobierno. El gobierno federal mexicano se comprometió con 51 indicadores de los ODM, 41 de la lista oficial de la ONU y 10 reformulados para el contexto nacional (ONU México). Como parte de la estrategia para lograr los ODM, en 2006 se reformó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para dotar de autonomía al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), lo que fortaleció su independencia para generar datos e información confiables. En 2008 se expidió la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica y la puesta en marcha del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG), cuya operación quedó a cargo del INEGI (INEGI, 2015).

La tarea de seguimiento y evaluación de los ODM se institucionalizó con la creación del Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (CTESIODM), que reúne a diferentes dependencias y unidades del Estado. En 2011 se constituyó el Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SIODM) para sistematizar el seguimiento de los ODM, convirtiéndose en pionero en la región de América Latina. Al concluir 2014, México presentó los avances obtenidos en las metas comprometidas (Imagen 3). En 2015, México ratificó su compromiso con la agenda global de desarrollo al firmar la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público fue la responsable de alinear el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 con la Agenda 2030. Existe un *Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. En noviembre de 2015 se creó el Comité Técnico de los ODS en el marco del SNIEG, presidido por la Oficina de la Presidencia de la República con el fin de coordinar los trabajos para generar y actualizar la información requerida para el cumplimiento de los ODS (INEGI, 2018). Existe una plataforma en línea que integra y difunde los indicadores ODS en México: Agenda 2030.

La Oficina de la Presidencia lidera la implementación de la Agenda 2030 en México. Los gobiernos estatales y municipales participan a través de dos canales: la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) y la Conferencia Nacional de Municipios de México (CONAMM). La participación del sector privado se conduce mediante la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) a través de la Alianza por la Sostenibilidad que incluye 80 empresas mexicanas y multinacionales operando en México (Agenda 2030.mx). En el Presupuesto de Egresos de la Federación 2018, dos terceras partes de sus ramos tienen una vinculación de 80% con al menos un ODS (Millán, 2018).

Imagen 3

Cómo avanzó México para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Fuente: ONU México. Disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

En noviembre de 2017 se llevó a cabo la novena reunión de la Confederación Estadística de las Américas en la ciudad de Aguascalientes, México, organizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En ella se presentó la Propuesta para avanzar hacia un Marco Regional de Indicadores para el seguimiento de los ODS en América Latina y el Caribe, cuyo propósito fue estimular el diálogo para lograr consenso entre los países respecto del marco regional de indicadores para el seguimiento de la Agenda 2030 (ONU Noticias México, 2017).

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, en colaboración con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), promueve desde 2015 el desarrollo de las capacidades institucionales, técnicas y estratégicas de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas a través del proyecto Iniciativa para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil para el Objetivo 16 de la Agenda 2030 (BMZ). Su objetivo es fortalecer las capacidades de las organizaciones para que participen activamente en la estrategia nacional para lograr el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones sólidas) (GIZ, 2016).

4.2. La participación de los estados en la agenda global de desarrollo

Si bien se afirma que la adopción de los ODM involucró a todos los niveles de gobierno por ser un compromiso del estado mexicano (INEGI, 2015), no obstante, en 2014 solo 20 entidades federativas elaboraron informes de avances de los objetivos (INEGI, 2015:5). La colaboración de los gobiernos estatales con la Agenda 2030 muestra algunos resultados, en enero de 2018 ya existían 15 órganos estatales de seguimiento de la Agenda (Agenda 2030, 2018).

El 15 de junio de 2017, la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) instaló su Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 cuyo objetivo es lograr los 17 ODS a través del impulso de los gobiernos estatales. Su primera acción fue promover que cada entidad alineara su plan de desarrollo con la agenda global de desarrollo. Asimismo, se señaló la promoción de intercambio de buenas prácticas y un mecanismo de monitoreo y evaluación de la instrumentación de la Agenda 2030 en los estados de la República (Roa, 2017).

No obstante, la revisión de los planes de todas las entidades federativas muestra que solo 17 de ellas han adoptado la Agenda 2030 en sus instrumentos de gestión del desarrollo (cuadro 4).

Es posible que algunos de esos instrumentos hayan sido ajustados posteriormente, sin embargo, esa modificación debería tener la misma publicidad que el plan original y no es así. Se observa que hay gobiernos estatales que han sido electos recientemente, después de la declaración de la Agenda 2030 en 2015, y a pesar de eso, no la incorporaron en sus planes de desarrollo, como es el caso de Colima, Guerrero, Querétaro, Quintana Roo, Sonora, Tlaxcala y Veracruz.

Cuadro 4
La Agenda 2030 en los Planes de Desarrollo
de las Entidades Federativas en México

Entidad Federativa	Periodo de gobierno	¿El Plan Estatal de Desarrollo está alineado con la Agenda 2030?	
		Sí	No
Aguascalientes	2016-2022	X	
Baja California	2014-2019		X
Baja California Sur	2015-2021		X
Campeche	2015-2021		X
Chiapas	2013-2018	X	
Chihuahua	2017-2021	X	
Coahuila de Zaragoza	2017-2023	X	
Colima	2016-2021		X
Ciudad de México	2013-2018		X
Durango	2016-2022	X	
Guanajuato	2012-2018	X	
Guerrero	2016-2021		X
Hidalgo	2016-2022	X	
Jalisco	2013-2018	X	
México	2017-2023	X	
Michoacán	2015-2021	X	
Morelos	2013-2018		X
Nayarit	2017-2021	X	
Nuevo León	2016-2021	X	
Oaxaca	2016-2022	X	
Puebla	2017-2018	X	
Querétaro	2016-2021		X
Quintana Roo	2016-2022		X
San Luis Potosí	2015-2021		X
Sinaloa	2017-2021	X	
Sonora	2016-2021		X
Tabasco	2013-2018		X
Tamaulipas	2016-2022	X	
Tlaxcala	2017-2021		X
Veracruz	2016-2018		X
Yucatán	2012-2018		X
Zacatecas	2017-2021	X	
Total		17	15

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de los planes de desarrollo de las entidades federativas.

El gobierno del estado de Jalisco publicó en 2016 un estudio sobre la implementación de los ODS en la entidad y sus municipios, entre cuyos objetivos se encontraba “Consolidar un sistema de indicadores para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros alcanzados respecto de las 169 metas de los ODS en el Estado y sus municipios” (PAF, 2016:10). Actualmente, el portal de Internet del Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco (MIDE Jalisco), tiene a disposición del público información de 300 indicadores, los cuales están desagregados por municipio (SPAF, 2018).

De acuerdo al escenario, son pocas las acciones concretas que han puesto en marcha los gobiernos estatales para apoyar la adopción de la Agenda 2030 en el ámbito municipal. Aunque en los comités estatales de seguimiento de la Agenda considerar incorporar la participación municipal, es necesario ampliar y profundizar las acciones para que los gobiernos locales asuman el importante papel que deben desempeñar en el cumplimiento de los ODS. Al mismo tiempo, los gobiernos municipales deben emprender acciones para participar activamente en el logro de las metas de desarrollo.

Capítulo V

Los gobiernos municipales mexicanos y la Agenda 2030

5. Los gobiernos municipales mexicanos y la Agenda 2030

México atraviesa por una coyuntura histórica de enormes repercusiones para sus gobiernos municipales. En el proceso electoral de julio de 2018 se eligen autoridades locales en 30 entidades federativas, lo cual representa 90 por ciento del total nacional. Estos ayuntamientos, cuya principal característica es la heterogeneidad, iniciarán su gestión a la par del nuevo gobierno de la República. Esta situación se combina con un hecho sin precedentes en la historia del México moderno; de acuerdo con la reforma política publicada en febrero de 2014, la mayor parte de esas autoridades tendrán la posibilidad de reelegirse de manera inmediata. Además, se elegirán jefes del poder Ejecutivo en nueve entidades federativas de México.

Esta situación abre una ventana de oportunidad para superar la tradicional visión cortoplacista que ha caracterizado la gestión municipal de México en el último siglo. Esta coyuntura puede ser muy útil para la adopción e implementación de la Agenda 2030 en los gobiernos subnacionales, pero también puede significar el fortalecimiento de los cacicazgos locales que aún existen en las regiones. Los resultados dependerán de los esfuerzos que realicen todos los actores involucrados en este importante proceso de cambio político y social.

La capacidad de los municipios para incorporarse a la Agenda 2030 y aportar a los 17 ODS depende de las sinergias que se generen en un esquema de gobernanza multinivel, en la que participen actores internacionales, los gobiernos estatales y el federal, el sector privado, la sociedad civil, la academia, y por supuesto, los propios ayuntamientos. A continuación, se reseñan un conjunto de experiencias que muestran con claridad el potencial que tienen los gobiernos locales mexicanos para encontrar su lugar y apoyar de manera eficaz los ODS en su territorio, así como los problemas que enfrentan para asumir su rol en la agenda global de desarrollo.

5.1. Coordinación de sus instrumentos de planeación del desarrollo con los demás ámbitos de gobierno

El 30 de octubre de 2017, el gobierno del Estado de México publicó en su Gaceta Oficial la Metodología para la Planeación del Desarrollo en el Estado de México, en la que se afirma que una de sus principales virtudes es su orientación hacia el cumplimiento de los ODS (GGEM, 2017). De la misma forma, el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 establece claramente su alineación con la Agenda 2030 (GEM, 2018). Asimismo, en noviembre de 2017 se creó el Consejo Estatal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuya finalidad es “coordinar las acciones necesarias para la formulación, ejecución, evaluación, control y seguimiento de estrategias y programas que propicien la consecución de los objetivos y metas de la Agenda 2030, informando sobre los progresos conseguidos en el cumplimiento de los mismos” (GGEM, 2017:3).

A pesar de que estos instrumentos representan una base importante para inducir la alineación de los planes municipales de desarrollo con el del Estado, lo cierto es que los gobiernos municipales no tienen la participación necesaria para que sean efectivos. El Consejo Estatal de la Agenda 2030 solo está integrado por instituciones del gobierno del Estado, los ayuntamientos pueden participar solo si son invitados. Con esta estructura y dinámica vertical será difícil que los gobiernos locales participen activamente en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo de la entidad. Esta situación es particularmente relevante en un contexto político en el que las elecciones de julio de 2018 resulten en un alto nivel de pluralidad política entre los ayuntamientos de la entidad.

El Plan Municipal de Desarrollo (PMD) del municipio de Zapopan, Jalisco, incluye el tema Objetivos de desarrollo en la planeación global, nacional, estatal y metropolitana. En el contexto global aborda directamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). “Estas prioridades globales deben estar clara y concretamente incorporadas a las políticas públicas municipales, por lo que en este Plan Municipal de Desarrollo se adoptan como guías para la definición de estrategias y programas” (H.A.Z., 2015:16). En los Objetivos de Desarrollo de Zapopan (ODZ) se tomaron en cuenta 15 de los 17 ODS.

El municipio de Jiutepec, Morelos, fue uno de los primeros en instalar un Consejo Municipal para la Agenda 2030, el 31 de julio de 2017 (García, 2017). El 18 de abril de 2018, mediante acuerdo de Cabildo se aprobó que el municipio se incorporara al Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Locales. A pesar de estas dos acciones el Plan Municipal de Desarrollo de Jiutepec 2016-2018 no aborda en ningún sentido la Agenda 2030, ni los ODS.

5.2. Adopción de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces

De acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017, 20% de los gobiernos locales de México reportaron no tener plan de desarrollo (INEGI, 2018b). Este dato evidencia las limitaciones que tienen una parte importante de los municipios para gestionar adecuadamente su desarrollo. El cuadro 5 resume las características que deben tener los indicadores para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los ODS (SDSN, 2015).

Cuadro 5
Características que deben tener los indicadores para dar
seguimiento y evaluar el cumplimiento de los ODS

Características	
▪ Tener un número reducido de indicadores, lo más importante es su calidad.	▪ Preferentemente, deben poder desagregarse.
▪ Deben ser lo más simple posible, fáciles de interpretar y comunicar.	▪ Elaborados tomando como referencia metodologías internacionales y nacionales.
▪ Deben poder ser monitoreados con frecuencia.	▪ Enfocados en resultados.
▪ Su selección debe realizarse con base en procesos participativos e incluyentes.	▪ Adaptables a escenarios futuros y basados en la ciencia.
▪ Elaborados con base en datos provenientes de fuentes confiables.	▪ Utilización de proxys para condiciones y asuntos amplios.

Fuente: SDSN, 2015:26.

El ayuntamiento de Tonanitla, Estado de México, creó el 19 de abril del 2018, la Comisión Municipal en Cumplimiento de la Agenda 2030 con el objetivo de coordinar acciones de integración, seguimiento y ejecución de estrategias, políticas, programas y acciones (H.A.C.T., 2018).

El 16 de noviembre de 2017, el ayuntamiento de Centro, Tabasco, firmó un Convenio Específico de Colaboración Académica con la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), para que los alumnos de esta institución realicen mediciones de satisfacción al público en relación con los servicios municipales, derivado de la Agenda del Desarrollo Municipal. Ello implica levantar encuestas de satisfacción diseñadas por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), a fin de obtener información de la ciudadanía y conocer su percepción sobre la calidad de los servicios públicos municipales, los problemas que se presentan y las prioridades que deben ser consideradas por la autoridad municipal (H.A.C.T., 2018).

El ayuntamiento de Culiacán, Sinaloa, además de adoptar la Agenda 2030 en su plan de desarrollo, ha creado un Sistema de Seguimiento y Evaluación para monitorear y medir de manera permanente el cumplimiento de los objetivos y metas. Como parte de este sistema, se presentarán ante el Comité de Planeación Municipal informes de ejecución del Plan de manera semestral. Asimismo, cada año se entregará al pleno del Cabildo un Informe de Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo. En su portal oficial de Internet se difundirá el avance en el cumplimiento de las

metas. Todo este proceso de seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo 2017-2018 se sustentará en un Sistema de Indicadores. El COPLAM integra 29 representantes de organizaciones e instituciones, desde el Presidente Municipal, todos los partidos políticos, cámaras, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, profesionistas, etc. (H. A. C., 2017).

5.3. Prestación de servicios públicos básicos esenciales para el bienestar de su población

El Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017, reportó que 99 por ciento de los gobiernos locales de México cuentan con servicio de agua potable, 78% con el de drenaje y alcantarillado y 32% con el de tratamiento de aguas residuales. Asimismo, 90% de ellos dispone de servicio de recolección y disposición fina de residuos sólidos (INEGI, 2018). Estos datos enmascaran el problema real que existe en materia de servicio públicos. Ejemplo de ello es el agua potable que se supone tiene prácticamente cubierta a toda la población nacional. Un estudio realizado sobre los organismos operadores del servicio de agua y saneamiento, reveló que: i) hay un rezago frente a países similares, ii) se caracterizan por riesgos para la salud pública, iii) tienen un manejo insustentable de los recursos hídricos, y iv) hay una ausencia de estándares de servicio y mecanismos de rendición de cuentas (IMCO, 2014).

México ocupa el lugar 59 de 92 países en calidad del agua, debajo de países como Bangladesh, Kenia, India y Egipto. De cada 10 litros que entran al sistema de agua potable, sólo 6 llegan a los usuarios y 4 se pierden en fugas. A ello se añade que solo 46% de las aguas negras que son recolectadas reciben tratamiento. Ningún organismo operador publica información confiable, completa y periódica sobre la calidad del líquido y la continuidad en el servicio, y no existen consecuencias reales al incumplimiento de la normatividad: las comisiones estatales de agua no son reguladores efectivos. El 90% de los organismos operadores son de carácter estrictamente municipal, pero ante la falta de mecanismos eficaces de coordinación, la mayoría de las ciudades son abastecidas por varios organismos operadores (id.).

Estos organismos municipales son un lastre financiero para los ayuntamientos ya que reportan pérdidas en vez de ser generadores de ingreso, la mayoría depende de subsidios. Solo cobran 3 de cada 4 litros que facturan, no miden el agua que se consume en 4 de cada 10 tomas y muchos de ellos son demasiado pequeños como para aprovechar las economías de escala, en promedio atiende a 44 mil personas. Estos organismos están atados a ciclos políticos, lo que se relaciona con la imposibilidad de reelección, no pueden determinar sus propias tarifas, ya que eso es facultad de los congresos estatales y sus consejos directivos no están profesionalizados ni son ajenos a intereses políticos. Hay una ausencia de mecanismos de participación ciudadana y son vulnerables a grupos de interés como los sindicatos. En términos de transparencia, los organismos no están obligados a

presentar indicadores de desempeño, la mayoría de los registros están en cero; los datos exhiben irregularidades considerables e inexplicables y no hay estándares de servicio ni una regulación robusta en favor de los usuarios (Id.).

En Tulum, Quintana Roo, ante la falta de empresas destinadas al correcto desalojo de los productos reciclables, los hoteles Villa Pescadores, Ahau y Alaya se dieron a la tarea de detectar áreas de oportunidades en la operación diaria de los hoteles, a la par de impulsar el involucramiento de los organismos municipales en busca de una solución. Empezaron por analizar qué productos consumían y qué podrían cambiar con la finalidad de disminuir la generación de residuos. Buscaron en otro municipio una empresa que se encargara de los residuos reciclables y la convencieron de prestar sus servicios a los tres hoteles. Al mismo tiempo, involucraron al municipio en la firma de un convenio de prestación de servicios, que permitió que más empresas estuvieran interesadas en implementar medidas para la correcta disposición de sus residuos. Con ello se evitó que, en 2016, más de 1,300 kilos de vidrio, 300 kilos de cartón y 1000 kilos de aluminio fueran depositados en el relleno sanitario. Posteriormente, otros siete hoteles del municipio manifestaron su voluntad de sumarse al convenio entre empresa y ayuntamiento, para el correcto manejo de los residuos reciclables (SUSTENTUR, 2016). Esto es un ejemplo de lo que sociedad y gobierno local unidos pueden lograr para apoyar los ODS.

5.4. Creación y fortalecimiento de su capacidad institucional

El 29 de diciembre de 2000 se creó el Instituto Hacendario del Estado de México, (IHAEM) como principal órgano de coordinación intergubernamental entre el gobierno del estado y los ayuntamientos de la entidad. Desde su creación, una de sus tareas más importantes ha sido el fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos municipales a través de la profesionalización de sus servidores públicos. Como parte de esta actividad ha desarrollado curso especializados de capacitación, una maestría en Hacienda Pública y ha sido pionero en la adopción de la estrategia de certificación de funcionarios municipales. La certificación de competencias es el procedimiento mediante el cual se reconocen oficialmente los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para que los funcionarios puedan desempeñar las funciones de su encargo en la administración municipal.

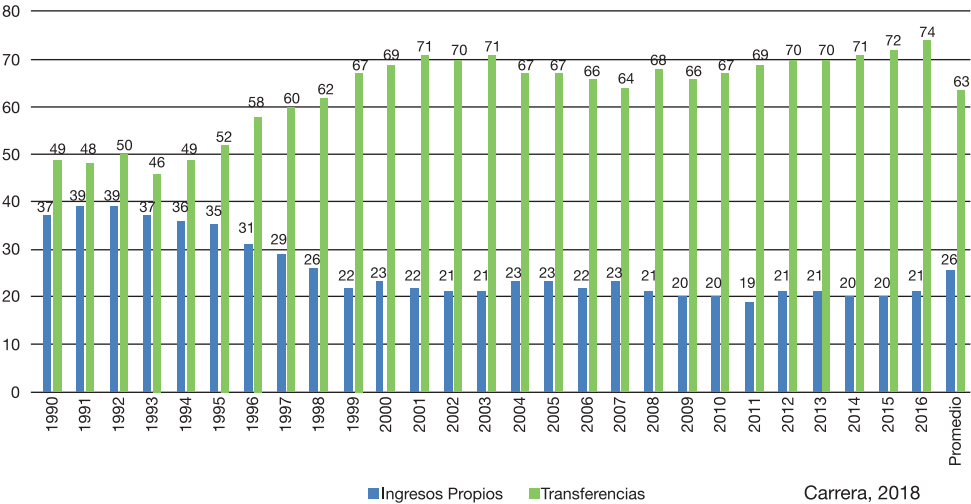
Con ello, el IHAEM estableció en 2012 la política de profesionalización del servicio municipal que actualmente es tendencia en todo México. De acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, los funcionarios que desempeñen los puestos de Secretario, Tesorero, Director de Obras Públicas, Director de Desarrollo Económico, o equivalentes deben, entre otras cosas, cumplir con el requisito de estar certificados (GEM, 2017). Aunque hasta ahora no existen antecedentes de que alguno de esos funcionarios haya sido destituido por no contar con dicha característica. El trabajo del IHAEM ha servido de ejemplo para que otras entidades federativas se sumen al proceso de certificación de competencias de funcionarios municipales. Tal es el caso de los estados de Hidalgo, San Luis Potosí y Chiapas.

De acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017, 48% de los funcionarios locales cuentan con estudios de licenciatura, 50% de los servidores públicos municipales son de confianza, 16% son de honorarios o eventuales; y solo 34% son de base (INEGI; 2018b). Esta evidencia revela la imperiosa necesidad de adoptar políticas bien diseñadas para la profesionalización de los funcionarios municipales.

5.5. Adopción de una política financiera enfocada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

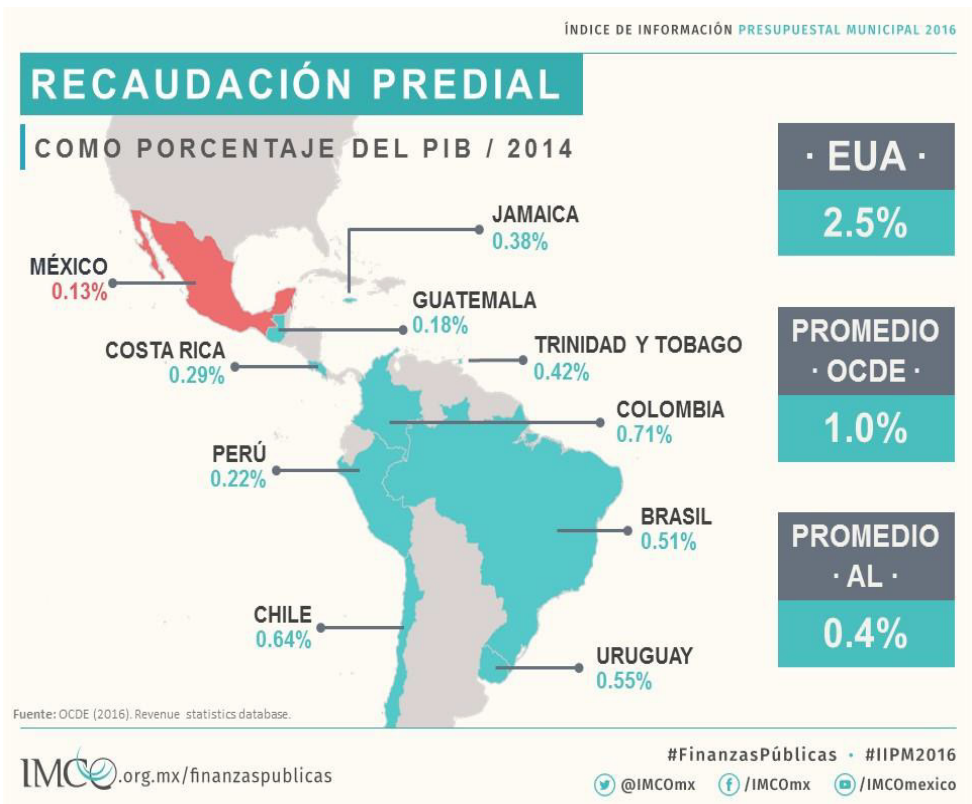
Los gobiernos municipales, en general, dependen de las transferencias federales para financiar su desarrollo, y la mayor parte de ese dinero se dedica al pago de sueldos. Entre 1990 y 2016, los municipios mexicanos solo recaudaron 26% del total de sus ingresos a través de sus fuentes de ingreso propio; las transferencias federales y estatales representaron 63% de sus ingresos totales. Si se consideran solo el periodo de 2010 a 2018, esta relación es de 20% contra 70%, es decir, en esta década, la dependencia financiera de los ayuntamientos ha aumentado (gráfica 1). Esto explica por qué la recaudación del impuesto predial, el tributo municipal más importante, es una de las bajas de la región latinoamericana (mapa 1).

Gráfica 1
Porcentaje del ingreso propio y las transferencias en el total del ingreso municipal 1990-2016



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2018c.

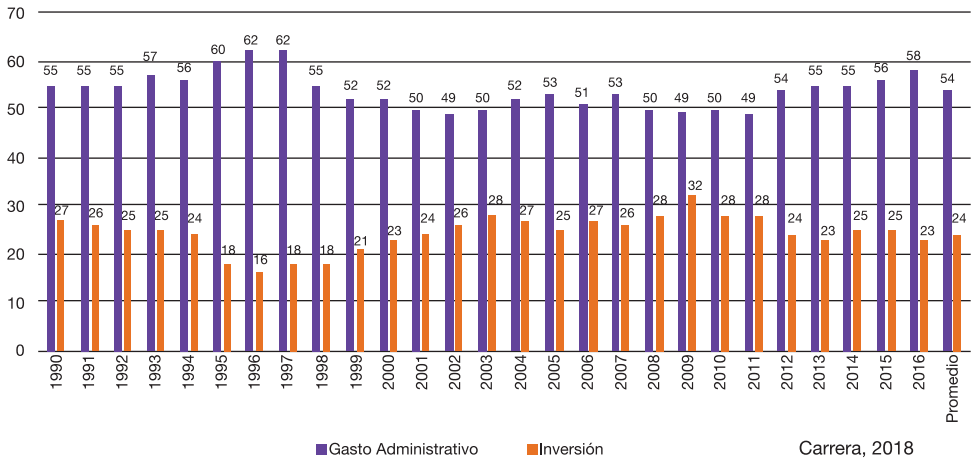
Mapa 1
Índice de información presupuestal municipal 2016



Fuente: OCDE (2016), Revenue statistics database.

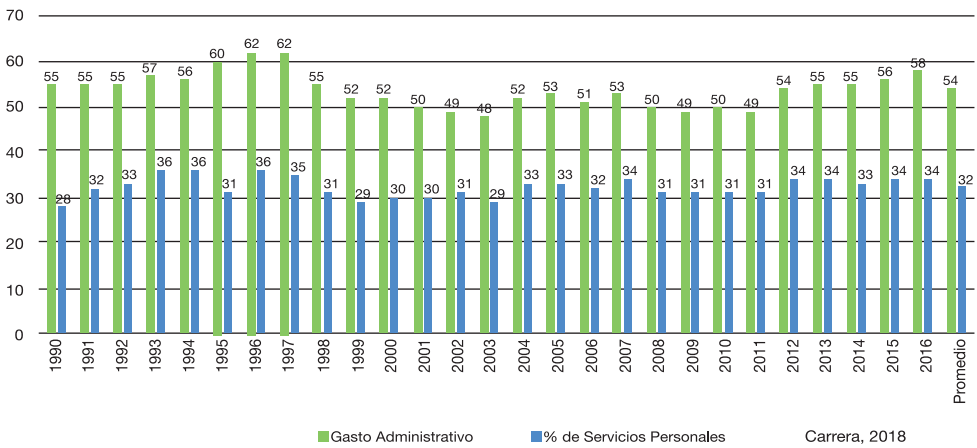
El comportamiento del gasto municipal en el mismo periodo muestra que, en promedio, 54% del total del presupuesto de los municipios se dedicó al gasto administrativo; mientras que la inversión solo recibió 24%, es decir, menos de la mitad que el gasto corriente (gráfica 2). El renglón más abultado del gasto administrativo es el de sueldos y salarios, que entre 1990 y 2016, absorbieron 32% del gasto municipal total (gráfica 3).

Gráfica 2
Porcentaje del gasto administrativo y de inversión
en el total del gasto municipal 1990-2016



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2018c.

Gráfica 3
Proporción del gasto en sueldos y salarios
en el total del gasto administrativo municipal 1990-2016



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2018c.

En resumen, más de la mitad de su presupuesto lo dedican a gasto administrativo, en donde el rubro de salarios es el más importante; y solo una tercera parte se canaliza a gasto de inversión. Este patrón de gasto obstaculiza lograr el financiamiento necesario para lograr los ODS, es indispensable un cambio sustantivo en la calidad del gasto municipal.

La necesidad de inversión en infraestructura urbana afecta la competitividad económica, acceso al empleo, servicios básicos, calidad de vida y protección al medio ambiente. La CEPAL calcula que solo 3% del PIB de la región latinoamericana se dedica a infraestructura, la mitad de lo que se necesita para atender las necesidades existentes (ONU, 2018b:46). Financiar la infraestructura es solo un medio para lograr el objetivo principal: la disminución de la inequidad, y para ello es indispensable que los municipios exploten adecuadamente sus fuentes de ingreso propio, exploren nuevas alternativas de financiamiento y empleen de manera eficaz y eficiente sus recursos. Una alternativa es la captura de los incrementos de valor o plusvalías, que consisten en la recuperación de los gastos en infraestructura urbana. La inversión pública eleva el valor del suelo de las áreas donde se realizan obras, el ayuntamiento debe cobrarlas a los propietarios de los predios beneficiados y luego reinvertir esos ingresos en proyectos de beneficio público, por ejemplo, la ampliación de la infraestructura urbana (Id.). Este tributo se denomina contribuciones de mejoras, que prácticamente ningún municipio las cobra, solo que, en este caso, el recurso recaudado debe ir etiquetado para obras de inversión, no gasto corriente. Otro mecanismo son las Asociaciones Público Privadas (APP) y también el uso del impuesto predial para realizar proyectos en las colonias o localidades del municipio que cumplan con el pago de dicho tributo.

5.6. Creación o apoyo para alianzas estratégicas

Oaxaca es uno de los pocos Estados que ha tomado medidas concretas para acompañar a sus gobiernos municipales en la adopción de la Agenda 2030. En mayo de 2018 firmó un convenio con la Agencia de Cooperación Internacional (GIZ) de Alemania para implementar un acuerdo de colaboración para impulsar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible a nivel municipal en la entidad. Con esta acción se busca potenciar las capacidades de los ayuntamientos para integrar los ODS en sus programas locales con particular énfasis en los municipios más marginados y vulnerables (Oaxaca Capital, 2018).

“La alianza THP-México con Fomento Social Banamex, A.C. (FSB, área sin fines de lucro del grupo financiero) es un ejemplo de colaboración entre OSC y el sector privado. FSB se convirtió en aliado inversionista de THP-México en 2015 para un programa integral de desarrollo comunitario al largo plazo. Es una alianza de financiamiento multianual, una estrategia innovadora en el contexto mexicano, y una inversión para avanzar, monitorear y evaluar el modelo de desarrollo liderado por las comunidades con enfoque de género de THP en México. Esta inversión contribuye además al logro de visiones comunitarias a través de la implementación de soluciones técnicas apropiadas, por ejemplo para la captación de agua de lluvia en la Sierra Mazateca, Oaxaca. El co-financiamiento de FSB va más allá de la instalación de ecotécnicas y apuesta por un proceso integral a lo largo plazo cuya prioridad es detonar el empoderamiento y liderazgo de las personas que viven en situación de pobreza, y replicar la metodología de THP-México como una puesta para erradicar el hambre en el país” (Peneda, 2017).

5.7. Transparencia y rendición de cuentas eficaz

El Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del ayuntamiento de Puerto Vallarta garantiza el derecho al acceso a la información, transparencia y protección de datos personales, con lo cual da orden a la gestión de información al interior del ayuntamiento, así mismo norma la utilización de tecnologías para la atención de los ciudadanos. También en Jalisco, el municipio de Tlajomulco cuenta con Consejos Sociales en 32 territorios del municipio a través de los cuales la ciudadanía puede crear una agenda local de trabajo en coordinación con gobierno municipal para dar soluciones y acciones a su exigencia (PAF, 2016).

“En relación a la insuficiencia de información pública de calidad, en México existe todavía baja disponibilidad de datos abiertos en materia financiera. Si bien 82.3% de los municipios tienen disponible su plan de desarrollo, este porcentaje se reduce cuando se trata de información sobre finanzas públicas (68.5%) y salarios (70.3%); la cual es esencial para una correcta rendición de cuentas ante los contribuyentes.

La falta de información e involucramiento ciudadano se ve reflejada en los niveles de satisfacción con los servicios y programas gubernamentales a nivel nacional. La satisfacción en la provisión de servicios en el ámbito federal es de 65.1% de la población, y este porcentaje disminuye para el ámbito estatal (37.6%) y municipal (38.4%), (Gobierno Abierto Desde lo Local para el Desarrollo Sostenible, 2018).

Los municipios de Zapopan, Guadalajara y Tlajomulco en Jalisco han puesto en operación el programa CiudadPP a través del cual los ciudadanos envían reportes a través de una plataforma digital. Cada reporte genera un número con el que puede dársele seguimiento. El tiempo de respuesta por parte del gobierno es de 48 horas, aunque el tiempo máximo para solucionar los reportes es de 10 días. Al 3 de mayo de 2017 se contaba con 12 mil reportes, de los cuales 500 resultaron falsos, y se le había dado respuesta efectiva a 60% de los reportes recibidos (Mariñez, 2017).

Reflexiones finales y recomendaciones

El concepto de desarrollo ha cambiado sustancialmente en las últimas tres décadas, adoptándose un enfoque más integral en el que no solo los factores económicos determinan el progreso de una sociedad. Tan importante como el crecimiento económico es la libertad política, la educación o el medio ambiente. El crecimiento económico, sin bien indispensable, no es suficiente para promover mejores condiciones de vida para la gente; son también necesarios mecanismos eficaces de redistribución de esa riqueza, así como libertad de expresión y la capacidad de trabajar unidos en torno a objetivos de beneficio común. Esto ha tenido importantes repercusiones en las políticas públicas para promover el desarrollo.

A través de su Programa para el Desarrollo, las Naciones Unidas han llevado a cabo una exhaustiva labor para conciliar los distintos intereses de las regiones y países del mundo, logrando consenso sobre cuáles deben ser las prioridades para el desarrollo en las agendas de gobierno. Al iniciar este siglo, se dieron a conocer los Objetivo de Desarrollo del Milenio, cuya evaluación final se llevó a cabo en 2015. El trabajo de 15 años sirvió de base para la declaración de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, y sus 17 ODS, que actualmente son el marco para las políticas de desarrollo de prácticamente todos los países del mundo.

A diferencia de los ODM, la Agenda 2030 se elaboró a través de un amplio proceso participativo en el que las organizaciones internacionales que promueven la participación de los gobiernos locales lograron el reconocimiento del importante papel que este ámbito tiene para lograr los 17 ODS. Derivado de ello, se puso en marcha la estrategia de “localización” de los ODS que consiste básicamente en adaptar la Agenda 2030 a los contextos particulares de cada ciudad o comunidad con el fin de que cada una de ellas tenga claro qué debe lograr en su jurisdicción y cómo puede hacerlo.

La forma en que se ha llevado a cabo el proceso de descentralización en cada país determina en buena medida las posibilidades que los gobiernos locales tienen de aportar al cumplimiento de los ODS. En el caso mexicano, el defectuoso diseño del proceso de descentralización no ha estimulado la creación y fortalecimiento de capacidades entre los ayuntamientos, al mismo tiempo que la forma en que se les han canalizado recursos los ha hecho dependientes de los recursos federales. En este contexto, los retos que enfrentan los municipios mexicanos para cumplir con su importante rol en la Agenda 2030 son mayúsculos.

Actualmente, México atraviesa por una coyuntura política que traerá grandes cambios en todas las esferas de gobierno. Esta es una ventana de oportunidad para adoptar políticas que promuevan la coordinación de la Federación, Estados y Municipios en torno a los objetivos más importantes, que son básicamente proveer de mejores condiciones de vida para los mexicanos. Ello requiere de cambios sustanciales, como la transformación

del modelo de relaciones intergubernamentales que ha prevalecido hasta ahora en que el municipio no es considerado par de los otros ámbitos de gobierno.

Este cambio solo puede lograrse con la voluntad política de la Federación y los Estados, que deben dejar de considerar a los ayuntamientos como meros instrumentadores de las políticas diseñadas en el centro del país. Por su parte, los ayuntamientos también deben adoptar lógicas distintas en su gestión y en su relación con su comunidad. Y todo esto requiere del apoyo de actores internacionales que pueden colaborar en el fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales. La dinámica de lo que se denomina una gobernanza multinivel es necesaria para llevar a cabo los grandes cambios que se requieren.

En este texto se ha destacado siete áreas en las que la intervención de todos los actores puede incidir de manera directa y con propósitos claros:

1. La coordinación adecuada de los instrumentos y políticas de desarrollo de los tres ámbitos de gobierno. Esto no solo implica que los planes de desarrollo de la Federación, Estados y municipios estén alineados, sino que además estén bien hechos. La revisión de los planes de desarrollo estatales muestra diversos problemas, como el hecho que 15 de ellos no estén alineados con la Agenda 2030, sino que además, sus diagnósticos no cuentan con información actualizada, sus objetivos estratégicos no son medibles, no tienen líneas base, sus metas no están bien definidas, no disponen de indicadores adecuados para dar seguimiento a los avances y sus sistemas de monitoreo y evaluación o no existen, o están enfocados en cuestiones programático presupuestales, sin ocuparse de los resultados o el impacto de las políticas que se adopten. Si los planes estatales están mal elaborados, lo más probable es que los municipios reproduzcan estas deficiencias en sus propios instrumentos de planeación. Por lo tanto, los planes que elaboren las administraciones que iniciarán en 2019, requieren:
 - a. Estar basados en un auténtico proceso de consulta que sea participativo e incluyente.
 - b. Ser elaborados por los propios ayuntamientos y sus funcionarios, la mayor parte de los despachos de consultoría que se contratan carecen de los conocimientos necesarios para generar instrumentos de planeación que realmente sirvan de base a la gestión del municipio.
 - c. Lo anterior requiere del fortalecimiento de capacidades por parte de las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPEs). Su creación ha sido un importante avance, ahora se necesita fortalecer sus conocimientos y habilidades para que cumplan con su importante tarea en la gestión del desarrollo.

2. Adopción de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces. Esto implica:
 - a. El diseño de indicadores que midan lo que es importante, no cuántos desayunos se entregan, sino cómo cambia la nutrición de los niños que los reciben.
 - b. Desarrollo e integración de sistemas de información para toda la administración municipal, que deben ser la base para la toma de decisiones de autoridades y funcionarios; además de ser accesible al público para procurar una rendición de cuentas eficaz.
 - c. Los gobiernos estatales y el federal tienen un importante papel en este rubro ya que de ellos depende en gran medida que los municipios cuenten con la información necesaria para tomar decisiones.
 - d. Búsqueda de instituciones académicas que puedan apoyar el desarrollo de metodologías y sistemas de seguimiento y evaluación; y que se involucren activamente en este proceso como parte de la estrategia de rendición de cuentas del municipio.
3. Prestación de servicios públicos básicos esenciales para el bienestar de su población. La prestación de servicios públicos básicos de calidad es la base del desarrollo económico y social de toda comunidad. La percepción de la población del trabajo de sus autoridades en este rubro determina en buena medida su nivel de legitimidad. Para ello, las autoridades locales deben procurar:
 - a. Cobertura total de servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado y energía eléctrica. En este renglón debe señalarse la imperiosa necesidad de dar atención incluso a las comunidades más aisladas de su territorio. Generalmente, la cabecera municipal es la que más inversión recibe, mientras que otras comunidades carecen de los servicios más necesarios. Esto solo agudiza la inequidad entre las localidades del municipio y perpetua el rezago de las menos atendidas.
 - b. El uso de ecotecnias puede solucionar el problema de la falta de economías de escala, dado el tamaño de la población de las comunidades más apartadas. Los paneles solares o la cosecha de agua de lluvia, por ejemplo, pueden resolver de manera rápida y relativamente económica las carencias de las localidades más marginadas.
 - c. Definición de estándares mínimos de calidad y continuidad en la provisión de los servicios, como parte del sistema de seguimiento y evaluación. No basta que un hogar esté conectado a una red de agua, si la calidad y frecuencia del abasto es deficiente.
 - d. Búsqueda de esquemas de gestión distintos para procurar que la operación del servicio sea sostenible, lo cual implica exigir corresponsabilidad a la ciudadanía a través del pago de los servicios que recibe.
4. Creación y fortalecimiento de su capacidad institucional. Este tema es amplio ya que cubre desde la profesionalización del servicio público, hasta la adopción

de mecanismos eficaces de participación ciudadana. Entre las medidas más importantes destacan:

- a. Certificación obligatoria de todos los funcionarios municipales, que debe ser refrendada cada cierto periodo. Que además debe ir acompañada de sistemas de evaluación de su desempeño para que permanezcan en el cargo.
 - b. Actualización de sus reglamentos, empezando por el de la administración municipal, de otra forma las distintas áreas de la gestión pública no tendrán claras sus responsabilidades, propiciándose la duplicación de esfuerzos o la falta de atención, o bien se carece de la base para el cobro de los servicios públicos o el registro obligatorio de los bienes inmuebles en el padrón catastral.
 - c. Adopción de tecnologías de la información con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia, por ejemplo, a través del pago electrónico de los tributos municipales.
 - d. Mecanismos eficaces de participación ciudadana que tengan incidencia en la gestión municipal.
 - e. Creación de unidades administrativas estratégicas para la gestión municipal, como servicios públicos, transparencia, medio ambiente, obra pública y participación ciudadana, además de tesorería, contraloría y planeación.
 - f. Coordinación con el gobierno estatal y el federal para la adopción de una política nacional de fortalecimiento municipal que incluya un sistema de seguimiento y un sistema de evaluación del desempeño municipal.
5. Adopción de una política financiera enfocada en los ODS. Señalando que, los ayuntamientos requieren transformar completamente la gestión de sus recursos financieros si desean poder apoyar el logro de los ODS; ello les demanda:
- a. Exigir a su población el pago del impuesto predial y los derechos de los servicios públicos que presta. En la medida que disponga de mayores ingresos propios, podrá financiar políticas más acordes con las necesidades de su población, sin depender de los fondos federales que están etiquetados.
 - b. Los estímulos que reciban del gobierno federal y el estatal serán clave para disminuir la dependencia financiera municipal. Transformar el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal es una tarea más compleja, pero los gobiernos estatales pueden ayudar mucho si introducen estímulos para mejorar la recaudación propia municipal a través de los criterios de distribución de las Participaciones entre los municipios de cada entidad.
 - c. Mejorar la recaudación propia no servirá de nada sino se acompaña de cambios en el patrón de gasto, no se debe gastar menos, se debe gastar mejor. Y esto significa que debe realizarse una cuidadosa evaluación de cómo reducir el gasto corriente y aumentar el de inversión.
 - d. Garantizar calidad en la obra pública que financia el gobierno local, los recursos son escasos, deben ser empleados de la manera más eficaz y eficiente posible.

- e. Búsqueda de alianzas que permitan ampliar la capacidad de financiamiento de infraestructura social y económica. La corresponsabilidad de la ciudadanía en este tema es esencial.
 - f. Uso racional de la deuda pública y la procuración de alianzas con otros municipios que les permita a todos tener acceso a los mercados de crédito.
6. Creación o apoyo para alianzas estratégicas, mediante las cuales se pueden realizar acciones para el desarrollo:
- a. Con otros municipios, a través del esquema de intermunicipalidad, para el financiamiento y prestación de servicios públicos, la planeación metropolitana o regional, el intercambio y disseminación de buenas prácticas.
 - b. Con la iniciativa privada y las organizaciones de la sociedad civil en áreas como la prestación de servicios públicos, política social, seguimiento y evaluación.
 - c. Acceso a la cooperación internacional descentralizada para procurar asistencia técnica, intercambio de experiencias y otras actividades de fortalecimiento institucional.
7. Transparencia y rendición de cuentas, una de las áreas más débiles de la capacidad institucional en todos los ámbitos de gobierno. Esta arena necesita:
- a. Voluntad política de las autoridades locales y la participación de la ciudadanía, sobre todo la organizada que cuenta con capacidades para desempeñar esta tarea.
 - b. Atención no solo en el área financiera, si no también en todas las áreas de la gestión local, sobre todo en la que mayor impacto tienen en el desarrollo, como la prestación de servicios públicos.
 - c. Innovación en los mecanismos que se emplean para la participación con el fin de hacerlos de fácil y rápido acceso.
 - d. Publicitar los resultados obtenidos en las evaluaciones con el de mantener informada a la población y que ésta se sienta estimulada para seguir participando.

Como se observa, los gobiernos municipales tienen áreas amplias para aportar a la Agenda 2030, un número importante dependen solo de ellos y su población; pero no pueden hacer solos todo. La colaboración con los otros ámbitos de gobierno es indispensable para muchas cosas, como la construcción y fortalecimiento de la capacidad institucional. Así como el diseño y operación de mecanismos de coordinación intergubernamental que funcionen con base en una dinámica incluyente en la que los gobiernos locales sean tratados como pares, con voz y voto en la toma de decisiones. O la modificación del proceso de descentralización fiscal que tan malos resultados ha tenido para la autonomía fiscal y política municipal.

México atraviesa por un profundo proceso de cambio, es una coyuntura que puede ser aprovechada para iniciar la transformación verdadera del Federalismo, buscando un

esquema más cooperativo basado en el principio de subsidiariedad. La Agenda 2030 es un instrumento que brinda la posibilidad de que sociedad y gobierno puedan trabajar juntos para lograr mejor condiciones y calidad de vida para la mayor parte de la población. Los gobiernos locales pueden contribuir a ello, pero el proceso podrá rendir todo su potencial en la medida que los demás actores lo apoyen. Este será un camino costoso y de largo recorrido, pero es necesario emprenderlo para lograr un país más justo que pueda mirar al futuro con expectativa de desarrollo.

Fuentes de Información

- Adam, Christopher (2015). How can we finance the new sustainable development goals? World Economic Forum. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-we-finance-the-new-sustainable-development-goals/> (09/05/2018).
- Agarwal, Bina, J. Humphries & I. Robeyns (2003). Exploring the challenges of Amartya Sen's work and ideas: an introduction. *Feminist Economics*, vol. 9, no. 2-3, pp. 3-12.
- Agenda 2030 (2018). Avances y retos en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en México. Comunicado. 8 de enero. Disponible en: <https://www.gob.mx/agenda2030/prensa/avances-y-retos-en-la-implementacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-mexico?state=published> (05/03/2018).
- Agrawal, Arun y Jeseé Ribot (2000). *Analyzing Decentralization: A Frame Work with South Asian and East African Environmental Cases*, Washington, D.C.: World Resources Institute.
- Alkire, S. & S. Deneulin (2009). The Human Development and Capability Approach. En S. Deneulin and L. Shahani (eds.), *An Introduction to Human Development and Capability Approach*, UK: Earthscan.
- Anand, Sudhir & Amartya Sen (1994). *Sustainable Human Development: Concepts and Priorities*. UNDP, Human Development Occasional Papers (1992-2007), no. HDOCPA-1994-03, disponible en: <http://ideas.repec.org/p/hdr/hdocpa/hdocpa-1994-03.html>
- Boetti, L., M. Piacenza y G. Turati (2010). Decentralization and local governments' performance: How does fiscal autonomy affect spending efficiency?, Working Paper no. 11, Italy: Università degli Studi di Torino.
- Bonfiglioli, Angelo (2003). *Empowering the Poor Local Governance for Poverty Reduction*. New York: United Nations Capital Development Fund.
- Boschmann, Niña (2009). *Fiscal Decentralization and Options for Donor Harmonisation*, Berlin: Development Partners Working Group on Local Governance and Decentralization.
- Braun, Joachim von y Ulrike Grote (2000). Does decentralization serve the poor?, IMF Conference on Fiscal Decentralization, Washington D. C.
- Brueckner, Jan (2005), *Fiscal federalism and economic growth*, CESifo Working Paper No. 1601, USA: University of California.
- Cantarero, David (2009). Fiscal Decentralization and Economic Growth: Evidence from Spanish Regions. *Public Budgeting and Finance*, vol. 29, issue 4, Winter, pp. 24-44.
- Canzanelli, Giancarlo (2001). Overview and learned lessons on local economic development, human development, and decent work. *Universitas Working Paper*, Geneva: ILO.
- Carrera Hernández, Ady P. (2013). Descentralización y gobiernos locales. 30 años de la experiencia en Latinoamérica. *Carta Económica Regional*, año 25, no. 111-112, Enero-Diciembre, pp. 112-133.
- Carrera, Ady y Gerardo Rivera (2012). Diagnóstico institucional de la gestión hacendaria de los municipios del Estado de México. México: IHAEM.

- Chacón, Andrés (2016). Gobiernos latinoamericanos en la era de la globalización. En D. Cravacuore y D. Chacón. El asociativismo intermunicipal en América Latina, Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, pp. 7-20.
- Cravacuore, Daniel (2016). El asociativismo intermunicipal. En D. Cravacuore y D. Chacón. El asociativismo intermunicipal en América Latina, Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, pp. 21-29.
- Crook, Richard y Aalan Sverrisson (1999), To what extent can decentralized forms of government enhance the development of pro-poor policies and improve poverty-alleviation outcomes?, Paper prepared for the WDR 2001 Meetings, The World Bank.
- Currie-Alder, Bruce (2016). The state of development studies: origins, evolution and prospects. Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement, no. 37, vol. 1, pp. 5-26.
- DSF. Decentralization Support Facility (2008). Making Decentralization Work for Development: Methodology of the Local Government Performance Measurement (LGPM) Framework, Indonesia: The World Bank.
- Elhiraika, Adam (2007). Fiscal decentralization and public service delivery in South Africa, Work in Progress no. 58, Economic Commission for Africa.
- Elgin-Cossart, Molly y Rahul Chandran (2016). Designing Better Accountability Mechanisms for the 2030 Agenda for Sustainable Development. Tokyo: United Nations University. Disponible en: <https://cpr.unu.edu/designing-better-accountability-mechanisms-for-the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (27/03/2018).
- Faust, Jorg et al. (2008). Political Fragmentation, Decentralization and Development Cooperation. Ecuador in the Latin American Context, Bonn: German Development Institute.
- Fukuda-Parr, Sakiko (2003). The Human Development Paradigm: Operationalizing Sen's Ideas on Capabilities. Feminist Economics, vol. 9, nos. 2-3, pp. 301 – 317.
- Fuller, Matthew (2005). Fiscal decentralization and human development: an empirical analysis of 314 Bolivian Municipalities, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Development Economics at Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, disponible en: <http://gradworks.umi.com/MR/08/MR08580.html>
- García, M. (2017). Destaca Jiutepec a nivel nacional por agenda 2030. Diario Morelos. 1º de agosto. Disponible en: <https://www.diariodemorelos.com/noticias/destaca-jiutepec-nivel-nacional-por-agenda-2030> (06/05/2018).
- GCPSE y UNDP (2016). SDG Implementation Framework Effective public service for SDG implementation, New York.
- GIZ. (2016). Iniciativa para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil para el Objetivo 16 de la Agenda 2030 (BMZ). Disponible en: <https://www.giz.de/en/worldwide/41851.html> (28/04/2018).
- Grin, Eduardo, C. Ianni y F. Abrucio (2016). El asociativismo intermunicipal en Brasil. En D. Cravacuore y D. Chacón. El asociativismo intermunicipal en América Latina, Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, pp. 65-104.
- GTF. Global Task Force (2017). Learning Module 1: Localizing the SDGs. Introduction. Barcelona.

- ----- (2016). Roadmap for Localizing the SDGS: Implementation and Monitoring at Subnational Level. Belgium: UNDP.
- GTF. Global Task Force (2016b). Financing Local and Regional Governments. The missing link in sustainable development finance.
- GTRLG, UNDP y UN Habitat (2016). Roadmap for Localizing the SDGS: Implementation and Monitoring at Subnational Level.
- GEM. Gobierno del Estado de México (2018). Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. México.
- GEM. Gobierno del Estado de México (2017). Ley Orgánica Municipal del Estado de México. México.
- GGEM. Gaceta del Gobierno del Estado de México (2017). La Metodología para la Planeación del Desarrollo en el Estado de México. 30 de octubre. México.
- GGEM. Gaceta del Gobierno del Estado de México (2017b). Decreto por el que se crea el Consejo Estatal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 29 de noviembre. México.
- Gobierno Abierto Desde lo Local para el Desarrollo Sostenible (2018). Antecedentes del Programa de formación de agentes locales de cambio en gobierno abierto y desarrollo sostenible. Disponible en: <http://apertus.org.mx/programa-gobierno-abierto/antecedentes> (06/05/2018).
- Gobierno de la República de Honduras (2017). Examen Nacional para la Revisión voluntaria. Agenda 2030, Nueva York: Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.
- Habibi, Nadir, C. Huang, D. Miranda, V. Murillo, G. Ranis, M. Sarkar y F. Stewart (2003). Decentralization and Human Development in Argentina, *Journal of Human Development*, vol. 4, no. 1, pp. 73-101.
- Haq, Mahbub ul (1995). *The Human Development Paradigm. Reflections on Human Development*. USA: Oxford University Press.
- H.A.C. Honorable Ayuntamiento de Centro (2018). Firma Gaudiano convenio en la UJAT, para evaluación de servicios públicos municipales. 16 de noviembre. Disponible en: <http://villahermosa.gob.mx/sala-de-prensa/noticias/1392-firma-gaudiano-convenio-en-la-ujat-para-evaluacion-de-servicios-publicos-municipales.html> (18/06/18).
- H. A. C. Honorable Ayuntamiento de Culiacán (2017). Plan Municipal de Desarrollo 2017-2018. México.
- H. A.C.T. Honorable Ayuntamiento Constitucional de Tonanitla (2018). Sesión Ordinaria de Cabildo Número 124 De Fecha Diecinueve de Abril del 2018 Puntos y Acuerdos Aprobados. Gaceta Municipal. México.
- H. A. J. (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018, del Municipio de Jiutepec, Morelos. México.
- H. A. Z. Honorable Ayuntamiento de Zapopan (2015). Plan Municipal de Desarrollo Zapopan, 2015-2018. México.
- Hulme, David (2007). *The Making of the Millennium Development Goals: Human Development Meets Results based Management In an Imperfect World*. Manchester: Institute for Development Policy and Management University of Manchester.

- Iimi, Atsushi (2005). Decentralization and economic growth revisited: an empirical note. *Journal of Urban Economics*, vol. 57, pp. 449–461.
- IMCO (2014). Guía para la creación de organismos metropolitanos de agua potable y saneamiento en México, México: IMCO-Embajada Británica en México.
- INEGI (2018). Comité técnico especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: avances y retos. México.
- INEGI (2018b). Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. Resultados Generales. México.
- INEGI (2018c). Estadística de finanzas públicas estatales y municipales. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/Proyectos/bd/continuas/finanzaspublicas/FPMun.asp?s=est&c=11289&proy=efipem_fmuni (14/06/2018).
- INEGI (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015. Resumen Ejecutivo. México.
- Ismail, A., M. Hamzah y J. Ritonga (2004). Fiscal decentralization and economic growth: evidence from selected Muslim countries. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, vol. 9, no. 2, Desember, pp. 109 –116.
- Jahan, Selim (2000). Measuring human development: Evolution of the Human development Index. UNDP. disponible en: http://hdr.undp.org/en/media/Jahan_HDI.pdf
- Kanuri, Chaitanya, A. Revi, J. Espey y H. Kuhle (2016). Cómo implementar los ODS en las ciudades Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible. España: SDSN, GIZ
- Kolstad, Ivan y O. Fjeldstad (2006). Fiscal decentralisation and corruption. A brief overview of the issues, Norway: Chr. Michelsen Institute.
- Kumar, Sanjiv, N. Kumar y S. Vivekadhish (2016). Millennium Development Goals (MDGs) to Sustainable Development Goals (SDGs): Addressing Unfinished Agenda and Strengthening Sustainable Development and Partnership. *Indian Journal of Community Medicine*. Jan-Mar, vol. 41, no. 1, pp. 1–4.
- Leyton, Cristian, V. Cortínez, M. Umaña, C. Suarez y K. Barquet (2017). La implementación de la Agenda 2030 en América Latina. Colombia: RIMISP y SEI.
- Lomazzi, Martha, B. Borisch y U. Laaser (2014). The Millennium Development Goals: experiences, achievements and what's next. *Glob Health Action*. vol. 7, no.10. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3926985/> (18/03/18).
- MAP. Ministerio de Administración Pública (2017). Ventura Camejo destaca logros de la Administración Pública dominicana en el año 2017. República Dominicana. Disponible en: <https://map.gob.do/ventura-camejo-destaca-logros-de-la-administracion-publica-dominicana-en-el-ano-2017/> (24/03/2018).
- Mariñez, Freddy (2017). De las buenas prácticas municipales de gobierno abierto: la Transparencia proactiva como compromiso cívico. Caso CIUDAPP Zapopan, Jalisco. Ponencia presentada en el Congreso De Transparencia Y Rendición De Cuentas En Los Municipios. Hacia gobiernos locales cercanos y modernos. Mocorito, Sinaloa 11 y 12 de mayo.
- Martinussen, John (1996). Introduction to the Concept of Human Development, *International Development Studies*. Roskilde University, disponible en: <http://www.ardaf.org/NR/rdonlyres/8138D5C7-B2E9-4673-9576-90E9BB99BF6D/0/19961Martinussen.pdf>

- Mejía, Andrés y Julia Clark (2011). Inclusive Local Governance for Poverty Reduction: A Review of Policies and Practices. Swiss Agency for Development and Cooperation and Institute of Development Studies.
- Millán, Mauricio (2018). México y la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible. El Universal. 17 de abril. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/finanzas/mexico-y-la-agenda-2030-del-desarrollo-sostenible> (30/04/2018).
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015. Nueva York.
- Naughton, Meleesa (2013). 3 Innovative Ways to Manage Rural Water Supply. The Water Blog. The World Bank. Disponible en: <http://blogs.worldbank.org/water/3-innovative-ways-manage-rural-water-supply> (19/04/2018).
- Oaxaca Capital (2018). Gobierno de Oaxaca acuerda colaboración con la Agencia de Cooperación Alemana. 17 de mayo. Disponible en: <https://www.oaxacacapital.com/2018/05/17/gobierno-de-oaxaca-acuerda-colaboracion-con-la-agencia-de-cooperacion-alemana/> (30/05/2018).
- Ocampo, Antonio (2014). La crisis latinoamericana de la deuda a la luz de la historia. En J. Ocampo, B. Stallings, I. Bustillo, H. Velloso Roberto Frenkel, La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica, Santiago de Chile: CEPAL, GIZ y CAF, pp. 19-51.
- OECD (2001). The DAC Guidelines. Strategies for Sustainable Development. Guidance for Development Co-operation. Paris.
- ONU. Organización de las Naciones Unidas (2018). Objetivos de Desarrollo del Milenio. México. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/> (25/03/18).
- ONU. Organización de las Naciones Unidas (2018b). Plan de Acción Regional para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en América Latina y el Caribe 2016-2036. Santiago: CEPAL, ONU-Hábitat y Minurvi.
- ONU. Organización de las Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York.
- ONU México. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/> (30/04/2018).
- ONU Noticias México (2017). Estadísticas, esenciales para que Estados cumplan con Agenda 2030: Comisión Económica para América Latina. 14 de noviembre. Disponible en: <http://www.onunoticias.mx/estadisticas-esenciales-estados-cumplan-agenda-2030-comision-economica-america-latina/> (25/02/2018).
- PAF. Planeación, Administración y Finanzas (2016). Estrategia de implementación de los objetivos de desarrollo sostenible para el estado de Jalisco y sus municipios. México: Gobierno del Estado de Jalisco.
- PAGE. Partnership for Action on Green Economy (2016). Integrated Planning & Sustainable Development: Challenges and Opportunities. UNEP-ILO-UNDP-UNIDO-UNITAR.
- Peneda, Vera (2017). Agenda 2030 y alianzas: un plan de desarrollo sostenible para el sector privado. The Hunger Project México. Disponible en: <https://thp.org.mx/2017/01/09/agenda-2030-y-alianzas-osc-sector-privado/> (19/04/2018).

- Peet, Richard & Elaine Hartwick (2009). *Theories of development: contentions, arguments, alternatives*. New York: Guilford Press.
- Pisani, Jacobus (2007). Sustainable development–historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, no. 3, vol. 2, pp. 83-96.
- Popic, Dejana & Mahesh Patel (2011). *Decentralization: Equity and Sectoral Policy Implications for UNICEF in East-Asia and the Pacific*, Social Policy and Economic Analysis Unit, Bangkok: UNICEF-EAPRO.
- Ranis, Gustav y Frances Stewart (2000). Strategies for success in human development. *Journal of Human Development*, vol. 1, no. 1, pp. 49-69.
- Rao, M. Govinda (2000). *Poverty Alleviation Under Fiscal Decentralization*, Paper presented at the International Seminar on Monetary and Fiscal Policy and Poverty and Public Policy, mimeo, Bangalore: Institute for Social and Economic Change.
- Rapley, John (2007). *Understanding Development: Theory and Practice in the Third World*. USA: Lynne Rienner Publishers.
- Reddy, P. (2016). Localising the sustainable development goals (SDGs). The role of Local Government in Context. *African Journal of Public Affairs*. Vol. 9, NO. 2, PP. 1-15.
- Roa, Wendy (2017). *Instalan comisión para cumplimiento de Agenda 2030 de Conago*. Nacional. *Excelsior*. 15 de junio. Disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/06/15/1170059> (22/04/2018).
- Rodden, Jonathan (2001). *The dilemma of fiscal federalism: grants and fiscal performance around the world*, Cambridge, Massachusetts: MIT.
- Rodríguez-Pose, Andrés y Roberto Ezcurra (2010). Does decentralization matter for regional disparities? A cross-country analysis. *Journal of Economic Geography*, vol. 10, issue 5, September, pp. 619-644.
- Rondinelli, Dennis, John Nellis y Shabbir Cheema (1983). *Decentralization in Developing Countries A Review of Recent Experience*. World Bank Staff Working Papers Number 581. Washington, D.C., U.S.A.: The World Bank.
- Satterthwaite, David (2016). *Where are the local indicators for the SDGs?* London: International Institute for Environment and Development. Disponible en: <https://www.iied.org/where-are-local-indicators-for-sdgs> (09/05/2018).
- Scott, Tim (2006). *Decentralization and Human Development: Findings and Recommendations from a Review of National Human Development Reports*, New York: UNDP.
- SDSN (2015). *Getting Started with the Sustainable Development Goals. A Guide for Stakeholders*. New York.
- Serageldin, Mona, Elda Solloso y Luis Valenzuela (2006). *Local Government Actions to Reduce Poverty and Achieve the Millennium Development Goals*. *Global Urban Development*, vol. 2, no. 1, March, pp. 1-21.
- Schreiber, FRANZISKA (2016). *From global goals to local action: What's needed to truly localize the SDGs?* Devex. 10 de August. Disponible en: <https://www.devex.com/news/from-global-goals-to-local-action-what-s-needed-to-truly-localize-the-sdgs-88549> (23/01/2018).

- Shah, Anwar (2004). Fiscal decentralization in developing and transition economies. Progress, problems and the promise, World Bank Policy Research Working Paper 3282, Washington, D. C.: The World Bank.
- Sharma, Chanchal (2006). Decentralization Dilemma: Measuring the Degree and Evaluating the Outcomes. Indian Journal of Political Science, no. 1, vol. LXVII, January-March, pp. 49-64.
- Smoke, Paul (2001). Fiscal decentralization in developing countries. A review of current concepts and practice. Geneve: United Nations Research Institute for Social Development.
- Social Watch et al. (2017). En defensa del interés público Privatización, partnerships, apropiación corporativa y su impacto sobre la sustentabilidad y la desigualdad: evaluaciones y alternativas. Informe del Grupo de Reflexión de la Sociedad Civil sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Solaja, Oludele (2014). Nigerian Perspective to Development: A Sociological Discourse. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2470119>.
- SPAF (2018). MIDE Jalisco. Disponible en: <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/inicio> (18/06/18).
- SUSTENTUR (2016). Hoteles en Tulum suman esfuerzos por la sustentabilidad, 1° de julio. Disponible en: <http://sustentur.com.mx/hoteles-en-tulum-suman-esfuerzos-por-la-sustentabilidad/> (14/06/2018).
- SDC. Swiss Agency for Development and Cooperation (2001). Guide to Decentralization, Berne: Thematic and Technical Department.
- Szirmai, Adam (2005). Developing countries and the concept of development. En The Dynamics of Socio-Economic Development: An Introduction. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-34.
- Thornton, John (2007). Fiscal decentralization and economic growth reconsidered. Journal of Urban Economics, no. 61, pp. 64-70.
- UCLG (2017). Millennium Development Goals. Disponible en: <https://www.uclg.org/en/issues/millennium-development-goals> (28/12/17).
- UCLG (2016). The Bogotá Commitment and Action Agenda. 5th UCLG Congress. Colombia.
- UCLG (2015). The Sustainable Development Goals. What Local Governments Need to Know. Barcelona.
- UCLG (2013). UCLG Policy Paper on Development Cooperation and Local Government UCLG Policy Statement. Barcelona.
- UCLG (2012). The Role of Local and Regional Authorities in the UN Development Agenda Post-2015: Paving the way to Habitat III, Spain.
- UN. United Nations (2014). Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing. New York.
- UN. United Nations (2013). Who Will Be Accountable? Human Rights and the Post-2015 Development Agenda. New York and Geneve.
- UN. United Nations (2010). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (20/04/18).

- UN (2000). Millenium Declaration. New York. Disponible en: <http://www.un.org/en/development/devagenda/millennium.shtml> (10/04/18).
- UNDESA (2017). Overview of institutional arrangements for implementing the 2030 Agenda at national level. New York.
- UNDP. United Nations Development Program (2016), UNDP Support to The Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, New York.
- UNDP (2016b). The Sustainable Development Goals Are Coming to Life. Stories of Country Implementation and UN Support. New York.
- UNDP (2015). Report of the Capacity Building Workshop and Expert Group Meeting on Integrated Approaches to Sustainable Development Planning and Implementation. New York: Department of Economic and Social Affairs.
- UNHR. United Nations Human Rights (2013). Realizing the Right to Development Essays in Commemoration of 25 Years of the United Nations Declaration on the Right to Development. New York.
- Urama, Kevin, N. Ozor y E. Acheampong (2014). Achieving Sustainable Development Goals (SDGs) Through Transformative Governance Practices.
- and Vertical Alignment at the National and Subnational Levels in Africa, Kenya: Sharing Tools in Planning for Sustainable Development.
- USAID (2009). Democratic Decentralization Programming Handbook. Washington, DC.
- Vial, Camilo (2016). El asociativismo intermunicipal en Chile. En D. Cravacuore y A. Chacón. El asociativismo intermunicipal en América Latina, Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, pp. 105-134.
- Weitz, Nina, Åsa Persson, Måns Nilsson and Sandra Tenggren (2015). Sustainable Development Goals for Sweden: Insights on Setting a National Agenda, Stockholm: Stockholm Environment Institute.
- Work, Robertson (2002). Overview of Decentralisation Worldwide: A Stepping Stone to Improved Governance and Human Development, New York: UNDP.
- Xie, Zou y Davoodi (1999). Fiscal Decentralization and Economic Growth in the United States. *Journal of Urban Economics*, vol. 45, issue 2, March, pp. 228-239.
- Yakubovska, N. (2013). The evolution of Development thinking: future of theory and practice. *Law Herald*, no. 2, pp. 69-73.
- Zhanga & Zou (1998). Fiscal decentralization, public spending, and economic growth in China. *Journal of Public Economics*, vol. 67, pp. 221-240.

*Componentes básicos para la planeación
del desarrollo municipal en el marco de la Agenda 2030 y
el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

Se terminó de imprimir en el año 2018, en los Talleres Gráficos
Santa Bárbara, Pedro Cortés 402-1, col. Santa Bárbara,
C.P. 50050, Toluca, Estado de México.

El tiraje consta de 500 ejemplares.

María Gabriela Martínez Tiburcio

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales, con orientación en Administración Pública, por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestra en Administración y Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Cuenta con el Diplomado en Finanzas Públicas en México impartido por la Facultad de Economía de la UAEM y el Diplomado en Contraloría Social impartido por el Instituto Mora y Redderé A.C.

Es especialista en administración y políticas públicas, así como en temas de rendición de cuentas, participación ciudadana y uso de tecnologías de información y comunicación en la administración pública. Tiene una amplia experiencia como docente, coordinador de proyectos académicos y de consultoría en entidades educativas. Ha impartido cursos en licenciatura y maestría en instituciones de educación superior como la Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio Mexiquense, Instituto Electoral del Estado de México, Instituto Hacendario del Estado de México y Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. Ha sido directora y revisora de varias tesis de licenciatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UAEM; así como revisora de tesis de Maestría en El Colegio Mexiquense A.C. También ha participado como dictaminadora de artículos y libros de instituciones como la UAEM y el IEEM.

Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales. Actualmente es profesora investigadora titular de tiempo indeterminado del Departamento de Procesos Sociales de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma.

Cuenta con diversas publicaciones en capítulos de libros, artículos y conferencias, entre los que se encuentran: Martínez, María Gabriela (2017). Transparencia y contraloría social en la generación de Gobierno Abierto en el ámbito subnacional; Martínez, María Gabriela y Valencia, Omar (2017). La sociedad civil y la comunidad. ¿Complemento o contradicción? Un estudio desde lo rural: caso de la comunidad de Santa Cruz Quetzalapa en Tenancingo, Estado de México.

