
Capacidades municipales, gobernanza local y Agenda 2030. Propuesta para un sistema civil de carrera municipal*

José Daniel Sousa Oliva**

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo principal identificar los factores que obstaculizan la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en los gobiernos locales. El análisis se centra en las capacidades de los funcionarios públicos en áreas clave, como la planificación, la identificación de problemas públicos y la coordinación de una gobernanza local efectiva. Para ello, se adopta una perspectiva teórica que combina la gobernanza local para el desarrollo sostenible con el concepto de valor público y la gestión política propuestos por Mark Moore.

La metodología utilizada es de tipo mixto, integrando enfoques cualitativos y cuantitativos. A través del enfoque cualitativo, se evalúan los planes municipales de desarrollo y sus actualizaciones en una muestra de sesenta y cuatro municipios del estado de Veracruz. Se consideran cuatro variables fundamentales: A) las capacidades de los funcionarios para elaborar diagnósticos que integren un enfoque de sostenibilidad; B) el grado de participación ciudadana en los procesos de planificación; C) la identificación de los actores involucrados en las problemáticas del municipio; y D) la localización de problemas públicos. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se expresa a través de un Índice de Planificación con Enfoque de Sostenibilidad, que permite evaluar en qué medida se ha incorporado la Agenda 2030 en la planificación municipal.

Los hallazgos del análisis indican que la limitada capacidad de los funcionarios locales para identificar problemas públicos, coordinar la gobernanza, establecer una planificación estratégica y evaluar resultados representa barreras significativas para alcanzar los objetivos y metas de la Agenda 2030. Esto es que, la falta de competencias y la escasa integración de la ciudadanía en la toma de decisiones limitan la generación de valor público en los municipios y, por tanto, su impacto en las metas globales.

* Agradecemos a Ángel García Apolinar, Melissa Ceballos Arcos, Karen Hazel Moreno Hernández, Noel Abraham Velázquez Viveros y a Lili Alejandra Torres Jiménez su colaboración en la sistematización y análisis de datos.

** Doctor en Ciencia Política por la Universidad Federal de Rio Grande del Sur (UFRGS), Brasil. Es maestro en Gestión y Políticas Públicas, por la Universidad de Chile y licenciado en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad de Xalapa. Actualmente adscrito a la Universidad Veracruzana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1052-3860>

Con base en estos resultados, se sugiere implementar una política pública centrada en la creación de un esquema general de Servicio Civil de Carrera Municipal, utilizando las instituciones existentes en conjunto con la sociedad civil. Este sistema buscaría garantizar la permanencia y profesionalización de los servidores públicos, lo que podría contribuir a fortalecer las capacidades institucionales necesarias para modernizar la gestión pública municipal con un enfoque de desarrollo sostenible.

Introducción

El objetivo de este capítulo es identificar los factores que dificultan a los gobiernos municipales el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante el análisis de las capacidades de los funcionarios públicos en la planificación, la identificación de problemas públicos y la generación de gobernanza local. A partir de lo anterior, se realizan recomendaciones para instalar un Sistema de Servicio Civil de Carrera Municipal que garantice una continuidad en la función pública local a través de méritos, idoneidad, profesionalización y capacitación continua que le permitan a los gobiernos locales contribuir a los objetivos y metas de desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible implica un nuevo paradigma de las políticas públicas que supone la identificación de los problemas públicos desde el nivel local, lo cual coloca una serie de desafíos a las autoridades del primer orden de gobierno: la conducción de procesos de gobernanza, planeación con metodologías participativas y el constante seguimiento y evaluación de programas y proyectos.

Adicional a lo anterior, para el caso de los gobiernos locales de Veracruz, que son el objeto de estudio de este trabajo, las nuevas disposiciones normativas exigen una planeación con base metodológica y la incorporación del enfoque de la Agenda 2030: La Ley Número 12 de Planeación de Veracruz y la Ley Orgánica del Municipio Libre. En el primer caso, destacamos las siguientes disposiciones: 1) “los planes deberán tener una visión estratégica integral para el desarrollo sustentable e incluyente a mediano y largo plazo, con posible vigencia de hasta veinte años” (art. 26); 2) “El plan podrá actualizarse de acuerdo con las nuevas realidades del municipio, a los resultados obtenidos, y al seguimiento y evaluación realizados al mismo (art. 27); 3) “que el Plan Municipal contendrá el diagnóstico, objetivos, estrategias, indicadores y prioridades del desarrollo municipal, debiendo incorporar las previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines (...) Los programas que se deriven del Plan Municipal deberán realizarse conforme a la metodología que implica la Gestión para Resultados” (art. 45).

En cuanto a la Ley Orgánica del Municipio Libre, se destacan las siguientes reformas:

- 1) La obligatoriedad de que los presidentes municipales rindan en su informe de

gobierno los avances de su administración en los objetivos, proyectos y metas establecidos en el PMD y en los ODS de la Agenda 2030, (art. 33).

2) Una alineación con los ODS de la Agenda 2030 (art. 35, inciso iv).

3) Se agregan a las funciones y servicios públicos municipales: «la Promoción y organización de la sociedad, para la planeación del desarrollo urbano, cultural, económico, forestal y del equilibrio ecológico con un enfoque de igualdad y sostenibilidad (art. 35, fracción XXV, inciso i).

4) Un enfoque de sostenibilidad al exigir planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales (art. 35, fracción XXX).

5) Identificar las necesidades de la población, con base en la dinámica demográfica para mejorar la planeación de los servicios municipales (art. 60 quater- decies, fracción IV).

6) La posibilidad de que el Instituto Municipal de las Mujeres participe en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, incorporando la perspectiva de igualdad de género e interculturalidad (art. 81 bis, fracción III).

7) Que el Consejo de Planeación para el Desarrollo Municipal es un órgano de participación ciudadana y consulta, auxiliar del Ayuntamiento en las funciones relativas a la planeación, integrado por ciudadanos, organizaciones sociales y los sectores público y privado del municipio, designados por el Cabildo, que serán invitados mediante convocatoria pública (arts. 191 y 192).

8) La obligación de elaborar los planes de desarrollo de forma democrática y participativa, con una visión estratégica integral a mediano y largo plazo. También, su difusión y transparencia de sus planes y actualizaciones, publicándose en la Gaceta Oficial del Estado de Veracruz y en las páginas de transparencia de cada Ayuntamiento (art. 193).

En suma, para cumplir con los anteriores desafíos y disposiciones legales se requiere de una burocracia municipal más tecnificada, profesionalizada y con experiencia en la administración pública en más de un periodo. Sin embargo, en México, de acuerdo con INEGI¹ (2019, 2021) el 85 por ciento de los titulares de las áreas de gobiernos municipales tienen entre 1 y 3 años de antigüedad. Adicionalmente, menos del 10 por ciento permanece en los cargos más de un periodo de gobierno (4 años o más) y menos del 1 por ciento continúa por más de dos periodos (7 años o más). De hecho, el promedio de años de antigüedad en el cargo público en 2020 fue apenas de 2 años, lo que representa un menor tiempo de servicio que el promedio en 2016, que fue de 3 años.

1 Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.

Por otro lado, el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023), a través del Índice de Capacidades Funcionales Municipales (ICFM) observa que los funcionarios públicos locales registran un índice más bajo en las capacidades de coordinación de redes de actores para solucionar problemas; utilización de datos para generar diagnósticos y aún sigue siendo muy baja la capacidad de evaluar y medir los resultados de las políticas públicas. Lo anterior dificulta la identificación de problemas públicos desde una perspectiva de desarrollo sostenible y derechos humanos que permita contribuir a los objetivos y metas de la Agenda 2030.

Para profundizar el diagnóstico, en este trabajo se analizan las capacidades para identificar problemas públicos con enfoque de desarrollo sostenible y las capacidades para coordinar la gobernanza con los diferentes actores involucrados, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo municipales en una muestra de municipios veracruzanos seleccionada de forma aleatoria.

La pregunta que orienta esta investigación es ¿Cuáles son los factores que dificultan a los gobiernos locales el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible?

El argumento de este trabajo es que los gobiernos locales tienen un déficit de personal capacitado y profesionalizado, en el sentido de no tener las habilidades gerenciales para identificar el valor público y coordinar procesos de gobernanza. Por lo tanto, en la medida que los funcionarios públicos aumenten sus capacidades (identificación de problemas públicos, planeación y conducción de la gobernanza) los gobiernos locales tendrán mayores posibilidades de impactar en los ODS de la Agenda 2030. Para lo anterior, es necesario contar con un Servicio Civil de Carrera a nivel municipal que permita la contratación de personal mediante concurso público con base en la idoneidad de perfiles, lo cual garantice servidores públicos con habilidades gerenciales y liderazgo.

Revisión de la literatura

a) Capacidades necesarias para el cumplimiento de la Agenda 2030

La agenda 2030 es un nuevo paradigma de las políticas públicas² que se fundamenta en el desarrollo sostenible y en la identificación de problemas públicos con un enfoque de derechos humanos. Sin embargo, para su implementación se requieren de las herramientas y perspectivas de los paradigmas anteriores como la Nueva Gestión Pública (NGP) y la

² Por paradigma de políticas públicas entendamos una nueva forma de tomar decisiones y un cambio en la forma de gestionar los recursos públicos, como lo han sido la Planificación para el desarrollo; la administración pública; la Nueva Gestión Pública que ha derivado hasta la gestión por resultados (GpR) y el presupuesto basados en resultados (PbR); la Gobernanza, los Objetivos del Milenio y actualmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Gobernanza (Sousa, Hernández, Fabre y Castro, 2024). Las lecciones que dejó el modelo anterior, Los Objetivos del Milenio, apuntan a que para avanzar hacia un desarrollo sostenible global debe de planificarse desde lo local y no desde lo global.

Esto es que en cada ciudad se deben “localizar” problemas públicos específicos y analizar sus causas con los actores involucrados y elegir en conjunto las soluciones que generen más valor público y de esta forma contribuir a los objetivos y metas globales. El concepto de “localización” propuesto por el PNUD (2023) asume la idea de que la formulación de un problema público a nivel local debe identificar la vulneración de un derecho humano (el cual deberá ser resarcido con la intervención pública), pero también las causas que lo provocan tomando en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales.

Para lo anterior, es necesario que los funcionarios públicos locales posean una serie de capacidades y competencias técnicas y analíticas tanto para utilizar datos y elaborar diagnósticos mediante la identificación del valor público (Bojan, 2021; Moore, 1999), planificar, monitorear y evaluar (Meneley, 2019), y, sobre todo, conducir la gobernanza multinivel (PNUD, 2023), la cual es considerada como necesaria para implementar el enfoque de la Agenda 2030 (Masuda et al., 2022).

A continuación, se describen una serie de capacidades funcionales mínimas que, de acuerdo con la literatura se requieren para un gestión pública moderna con enfoque de desarrollo sostenible:

Capacidad para coordinar la gobernanza local

La gobernanza es una nueva forma de gobernar que se diferencia del anterior modelo jerárquico-burocrático centrado en el Estado (Stoker, 1998; Frederickson, 2007). En este paradigma, donde el Estado ya no puede resolver por sí solo todos los problemas, existen múltiples actores (stakeholders) que son interdependientes y cuya interacción para alcanzar objetivos de carácter público se da en una relación compleja de intereses y estrategias que puede ser dinámica e impredecible (Zarembeg y Martínez, 2020).

Por lo tanto, la toma de decisiones y la implementación de acciones deben establecerse con el consenso y la participación de un conjunto de actores en el nivel local, los cuales son interdependientes y deben ser guiados y coordinados por los propios gobiernos locales. Para esto, los gobiernos deben adquirir nuevas capacidades para liderar y coordinar esa compleja red de actores que intervienen en los problemas públicos (Rhodes, 1997).

Parte del proceso de gobernanza local es que las autoridades, junto con los actores involucrados, identifiquen los problemas públicos y analicen las posibles soluciones

abordando las dimensiones social, económica y ambiental. El hacerlo de este modo permitirían avanzar en los ODS de la Agenda 2030 (Sephenson, 2013, Oosterhof, 2018; Palermo et al, 2020; Masuda et al., 2022; Sadiq, et al., 2023; Sousa, Hernández, Fabre y Castro, 2024).

Para que los gobierno locales avancen en la implementación de políticas públicas con el enfoque de la Agenda 2030 y a la vez se contribuya a sus objetivos y metas globales se requiere, además de identificar los problemas públicos desde lo local, establecer una alianza de multi-stakeholders Masuda et al (2022). Y como señalan Gustafsson & Mignon (2020) y Palermo et al., (2020) los gobiernos locales son reconocidos por estar en una importante posición para implementar una estrategia de intermediación que coordine la gobernanza, la cual es clave para la localización de una agenda global.

Sin embargo, para coordinar los procesos de gobernanza los gobiernos deben de tener una serie de capacidades, a decir de Dror (2001), para entender, mapear, analizar y enfrentar la complejidad. Para Parsons (2004) las capacidades deben de apuntar hacia un compromiso con acciones de largo plazo, un amplio conocimiento de la hechura de políticas públicas, pero además creatividad e innovación en éstas, así como generar procesos para el análisis y aprendizaje de lo que funciona y no funciona.

Autores como Moore y Hartley (2015) consideran que los nuevos gerentes públicos pueden innovar en la gobernanza “rompiendo los límites de las organizaciones” al crear sistemas de producción basados en redes con diferentes grupos sociales. La innovación, consideran estos autores, está en la forma de cómo invitar a la sociedad a que se integre a resolver los problemas; en la manera de movilizar recursos (financieros, humanos o materiales) que previamente estaban en la periferia o no eran plenamente explotados en el esfuerzo público y en establecer nuevos canales para que los ciudadanos puedan decidir en el gasto público.

Innovar en las organizaciones públicas, en este caso en los gobiernos locales, requiere de funcionarios públicos con “imaginación gerencial” (Moore, 1999), es decir, con visión emprendedora que muchas veces implica tomar riesgos en búsqueda de oportunidades para generar el mayor valor público posible.

El hacer este tipo de innovaciones supone también cambiar el sistema de producción de bienes y servicios, de modo que la evaluación gubernamental ya no se centraría sólo en evaluar a la organización y sus resultados inmediatos (evaluación de resultados), es decir, ya no se centra sólo en la organización, si no en el impacto social (evaluación de impacto). Innovar en las organizaciones requiere habilidades para liderar una gestión del cambio (Kotter, 2001) que permita sumar los esfuerzos tanto de los funcionarios de confianza

como los de base para trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo evitando las resistencias al cambio de los empleados (Strebel, 2001; Waissbluth, 2008).

Capacidad de identificación de problemas y valor público

Los problemas públicos son situaciones socialmente indeseables (Subirats, 2008), sin embargo, para que sean considerados como tales deben de ingresar en la agenda pública, es decir, deben ser reconocidos por la autoridad pues requieren de ésta para que se resuelvan. En este nuevo paradigma de desarrollo sostenible, todo problema público implica la vulneración de un derecho humano y la intervención del gobierno debe resarcirlos. Por lo tanto, identificar un problema es definir el derecho vulnerado de una población en una demarcación territorial específica (PNUD, 2022).

Los problemas públicos, como señala Maldonado (2017) se constituyen por una serie de hechos, intereses colectivos, pero también de valores. ¿Qué es valioso para la sociedad? ¿y, hasta qué punto, los ciudadanos renuncian a algo por obtener un bien o servicio valioso? El valor público es el valor creado por las instituciones del Estado a través de la entrega de bienes o servicios públicos. Sin embargo, son los ciudadanos quienes evalúan que tan valiosos son estos bienes (Moore, 1999; Kelly, Mulgan, Muers, 2002), no sólo en la calidad del fondo y de la “forma”. El fondo se relaciona con el resultado entregado, mientras que la forma, es la que da la legitimidad al resultado, es decir, en si los ciudadanos fueron consultados en la toma de decisiones, si contribuyeron al diagnóstico y en dar información respecto a las causas de un problema y sobre todo, si están dispuestos a sacrificar su tiempo, sus contribuciones a través de impuestos, o dejar de recibir ciertos bienes por recibir otros. Es decir, de nada servirá inaugurar una carretera o un puente si los vecinos y grupos ambientalistas se manifiestan o intentan impedir su construcción debido a que no fueron consultados o no estaban de acuerdo en que se derribaran árboles. Dicho de otra manera, el valor público es dar resultado con cierto grado de legitimidad. Identificar qué proyectos son valiosos para los distintos grupos sociales implica que los funcionarios públicos tengan las capacidades de generar consensos y llegar a acuerdos con quienes recibirán los bienes y servicios.

Capacidad para la planeación con enfoque de sostenibilidad

El enfoque de la Agenda 2030 trajo algunos desafíos para planeación y que por tanto requieren aumentar las capacidades. La planeación deja de ser de corto y mediano plazo y el enfoque de sostenibilidad abre la posibilidad de planear a largo plazo; los diagnósticos y las causas de los problemas públicos deben analizarse desde las dimensiones social, económica y ambiental, así como de la perspectiva de los derechos humanos.

La planeación estratégica requiere además del dominio de técnicas y metodologías de diseño de programas y proyectos, como lo es el Marco Lógico; de la elaboración de diagnósticos rigurosos y del análisis de todos los actores involucrados en cada problemática.

Capacidades para el seguimiento, control y evaluación

Adicionalmente se requieren capacidades para la aplicación del modelo de Gestión de Resultados para el Desarrollo Sostenible (GpRD), el cual es una estrategia general de gestión que pone su énfasis en los resultados y que contribuye a mejorar el desempeño del gobierno, así como el cumplimiento de los ODS (PNUD, 2009; 2022) pues permite establecer indicadores de gestión y las estrategias para el monitoreo y el seguimiento de los objetivos y metas planteados. Como señala Vázquez (2020), la evaluación es un insumo básico para mejorar el desempeño de las intervenciones públicas, la toma de decisiones y el impacto social.

Capacidad para la alinear y vincular las políticas públicas

Finalmente, durante todo el proceso de planeación, las políticas públicas deben ser congruentes, es decir, que estén alineadas con los otros órdenes de gobierno y con las metas e indicadores de la Agenda 2030. La capacidad para alinear y vincular las políticas públicas puede justificarse teóricamente a través del concepto de coherencia normativa y la gobernanza multinivel. La coherencia normativa se refiere a la necesidad de que los objetivos, estrategias y medidas adoptadas en diferentes políticas sean consistentes y complementarias, evitando la fragmentación y el solapamiento que pueden surgir cuando las políticas no están adecuadamente integradas. Según Sabatier y Jenkins-Smith (1993), la teoría de los sistemas de creencias y la coherencia de políticas sugiere que la alineación de objetivos entre distintas políticas y niveles de gobierno es fundamental para una implementación efectiva. La capacidad para asegurar que las políticas sean coherentes con los objetivos globales y que las medidas adoptadas se refuercen mutuamente es clave para alcanzar resultados deseados sin redundancias ni conflictos entre políticas (Sabatier, 1988; Jenkins-Smith, 1993).

Desde una perspectiva complementaria, el concepto de gobernanza multinivel enfatiza la importancia de la coordinación y cooperación entre diferentes niveles y sectores del gobierno. Según Hooghe y Marks (2001), la gobernanza multinivel implica la interacción efectiva entre actores gubernamentales a nivel central, regional y local, así como con actores no estatales, para abordar problemas complejos que trascienden las fronteras jurisdiccionales tradicionales. Esta teoría sostiene que una capacidad robusta para

vincular y alinear políticas en diversos niveles y sectores es crucial para el diseño e implementación de políticas públicas efectivas y adaptadas a las realidades específicas de cada contexto. La cooperación entre niveles y sectores permite una mayor cohesión y eficacia en la aplicación de políticas, maximizando el impacto y la eficiencia de las intervenciones públicas (Hooghe y Marks, 2001).

De acuerdo con la literatura anterior, para alcanzar los ODS de la Agenda 2030, lo esperado es que los gobiernos locales lideren el proceso para alcanzar los ODS mediante la identificación de necesidades locales, recursos, el desarrollo de alianzas con las partes interesadas y la implementación de políticas y proyectos apropiados. Sin embargo, el informe del Programa de la Naciones Unidas sobre el Desarrollo Humano Municipal (2023) evidencia que los gobiernos locales tienen un déficit en sus capacidades intrínsecas y contextuales para sacar adelante esta tarea. Por lo tanto, en la medida que los funcionarios locales aumenten sus capacidades, los países tendrán mayores posibilidades de impactar en los ODS de la Agenda 2030.

b) El servicio de carrera y su impacto en la modernización de la gestión pública

La profesionalización del servicio civil, de acuerdo con Cortázar y Lafuente, (2014, p. 23) es “el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público en el gobierno central y las personas que lo integran”. Estos autores demuestran que el invertir en un Servicio Civil moderniza la gestión pública al mejorar la entrega de servicios públicos y vuelve más eficiente la ejecución presupuestaria del gasto de inversión, mejora los niveles de confianza en el gobierno, funciona como un control de la corrupción, y adicionalmente, impacta en el crecimiento económico, y la reducción de la pobreza. Por tanto, se estaría contribuyendo a diversos objetivos de la Agenda 2030.

El servicio civil implica permanencia y desarrollo de los funcionarios públicos, lo que no significa inamovilidad. Es decir, el permanecer en la administración pública dependerá de los resultados de las evaluaciones de desempeño, la constante capacitación y una conducta ética.

Una de las características del Servicio Civil de Carrera, a decir de Pardo (2005) es que el reclutamiento se debe hacer a través de exámenes competitivos, exigencia neutralidad política de los aspirantes, la existencia de una institución o instancia reguladora independiente que implemente o vigile el sistema de contratación y que evite arbitrariedades en el despido de personal.

La implementación de un servicio profesional de carrera es crucial para garantizar la idoneidad, capacidades, transparencia y efectividad en la gestión pública.

Conceptualmente, el capital humano es una teoría fundamental que respalda la importancia de contar con un personal capacitado y especializado en la administración pública. Según Becker (2009), la inversión en la educación y el desarrollo profesional de los empleados mejora significativamente su desempeño y contribuye al éxito organizacional. En el ámbito de la gestión pública, un servicio profesional de carrera asegura que los servidores públicos posean las habilidades necesarias y la experiencia adecuada para enfrentar los desafíos de la administración, lo cual es esencial para la implementación efectiva de políticas y programas gubernamentales (Becker, 2009).

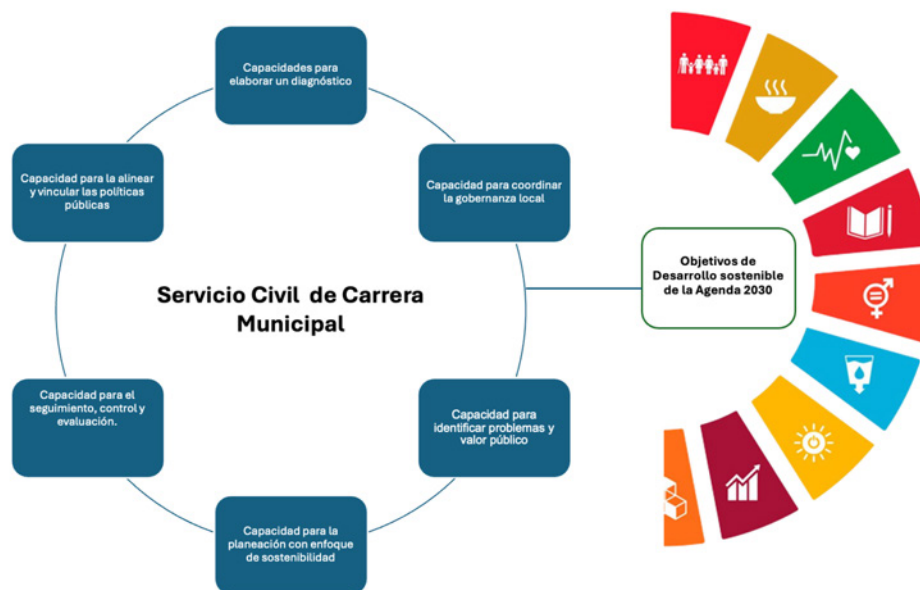
La transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública se ven fortalecidas mediante un sistema de carrera que promueva la permanencia en el cargo basada en resultados. La teoría de la accountability destaca que un marco de rendición de cuentas sólido es crucial para garantizar que los servidores públicos actúen de manera ética y responsable (Bovens, 2010). Al vincular la permanencia en el cargo con evaluaciones objetivas del desempeño, se promueve una cultura de transparencia y responsabilidad. Este enfoque no solo asegura que los funcionarios se adhieran a normas y estándares elevados, sino que también facilita la supervisión y el control sobre la gestión pública, mejorando la confianza de los ciudadanos en sus instituciones (Bovens, 2010).

La capacitación continua es un componente esencial de un servicio profesional de carrera, respaldado por la teoría del aprendizaje organizacional. Según Argyris y Schön (1996), las organizaciones deben fomentar un entorno de aprendizaje continuo para adaptarse a los cambios y mejorar sus prácticas. En el contexto de la administración pública, los procesos de capacitación continua permiten que los servidores públicos actualicen sus conocimientos y habilidades, asegurando que estén al tanto de las mejores prácticas y de las normativas vigentes. Esto contribuye a una mayor capacidad de adaptación y a una gestión pública más efectiva y eficiente (Argyris & Schön, 1996).

Finalmente, la permanencia en el cargo basada en resultados está alineada con el enfoque de gestión por resultados, que subraya la importancia de medir y evaluar el impacto de las políticas públicas (Kettl, 2002). Este enfoque permite que los gobiernos midan la efectividad de sus intervenciones y ajusten sus estrategias en función de los resultados obtenidos. La combinación de una permanencia en el cargo basada en evaluaciones de desempeño y un enfoque orientado a resultados contribuye a una administración pública más eficiente, que se enfoca en la consecución de metas concretas y medibles, mejorando así la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas (Kettl, 2002).

En México, el servicio civil se rige por la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que define este sistema como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública, basado en el

Esquema 1. Servicio civil de carrera municipal como generador de capacidades para el desarrollo sostenible



mérito y orientado a impulsar el desarrollo de la administración pública en beneficio de la sociedad. Sin embargo, a nivel estatal y local no existe un sistema homogéneo, y los avances en esta materia son irregulares.

La implementación del Servicio Civil de Carrera en el ámbito estatal es inconsistente. Algunos estados han adoptado sistemas de carrera profesional similares al federal, mientras que otros carecen de una estructura formal. Esta disparidad resulta en diferencias significativas en la calidad del servicio y la profesionalización entre los distintos estados. En el nivel municipal, la situación es aún más compleja, ya que la mayoría de los municipios carece de los recursos y capacidades necesarias para implementar un sistema de Servicio Civil de Carrera efectivo. Esto se traduce en una menor estabilidad y profesionalización, afectando negativamente la gestión pública local.

Otra problemática es que tanto la Nueva Gestión Pública como el modelo de gobernanza no han permeado completamente a nivel local, lo que convierte el nuevo paradigma de la Agenda 2030 en un verdadero desafío para los gobiernos locales, desde su planeación hasta la evaluación de las políticas públicas.

Como señala Pardo (2005), uno de los principales desafíos para consolidar un sistema de servicio civil en México es la alta politización de la administración pública. La

implementación adecuada de este sistema, según la autora, impactaría no solo en la mejora de la gestión pública, sino también en la transparencia y la rendición de cuentas. En América Latina, un referente importante es el Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, que presenta un enfoque más centralizado y homogéneo en comparación con el sistema mexicano. A diferencia de México, Chile cuenta con un sistema más uniforme y estructurado que facilita la profesionalización de sus servidores públicos. Este modelo chileno puede servir como inspiración para repensar el sistema mexicano, especialmente en términos de su posible aplicación de manera más estructurada a nivel local. En la sección “Propuesta de política pública” se presentan líneas de acción que podrían contribuir a su implementación en Veracruz.

Metodología

Este capítulo es parte de una investigación más amplia sobre la implementación del enfoque de la Agenda 2030 a nivel local. Para medir las capacidades municipales se utilizó la metodología de Sousa y Martínez (2022) del Índice de Planeación con Enfoque de Sostenibilidad (IPES) que se compone de 10 variables.

El del Índice de Planeación con Enfoque de Sostenibilidad va de 0 a 1, en donde cero es la ausencia de planeación y 1 es una planeación con enfoque de sostenibilidad. El índice tiene tres rangos: Puntuaciones entre 0 a 0.59 = “Planeación insuficiente”, esto es que el PMD no cumple con la normativa, no utiliza metodologías participativas y no contiene un enfoque de desarrollo sostenible; de 0.60 a 0.84 = “Planeación sin enfoque de sostenibilidad”, que significa que se cumple parcialmente con: a) disposiciones legales en materia de planeación; b) contiene elementos mínimos de planeación estratégica. Sin embargo, no contiene un enfoque de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 y por tanto presenta áreas de oportunidad; Planeación con enfoque de sostenibilidad El PMD cumple con: a) disposiciones legales en materia de planeación; b) elementos de planeación estratégica con metodología participativa; c) el enfoque de la Agenda 2030.

A partir de la revisión de la literatura sobre las capacidades municipales necesarias para el cumplimiento de la Agenda 2030 fueron recategorizadas las 10 variables del IPES en seis capacidades funcionales: 1) Capacidades para elaborar un diagnóstico con enfoque de sostenibilidad; 2) Capacidad para coordinar la gobernanza local; 3) Capacidad para la identificación de problemas y valor público, 4) Capacidad para la planeación con enfoque de sostenibilidad; 5) Capacidad para el seguimiento, control y evaluación, 6) Capacidad para la alinear y vincular las políticas públicas. En la Tabla 1 se colocan las capacidades municipales y las variables del IPES que las agrupan. El valor de cada capacidad es el promedio del puntaje de las variables agrupada. Para conocer a detalle los parámetros de medición y los criterios de verificación ver el Anexo 1.

Tabla 1. Índice de planeación con enfoque de sostenibilidad

| Capacidades municipales | Indicadores |
|---|---|
| Capacidades para elaborar un diagnóstico. | 1.a Diagnóstico con enfoque sostenible ¿El PMD cuenta con un diagnóstico de las problemáticas del municipio con enfoque sostenible? 1.b Diagnóstico con enfoque sostenible ¿El diagnóstico incluye un análisis situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio tomando en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales? |
| Capacidad para coordinar la gobernanza local. | 2. Diagnóstico y planeación democrática ¿El diagnóstico contempla elementos de planeación democrática a través de mecanismos de consulta ciudadana? 3. Análisis de los involucrados ¿En el PMD se analizan todos los actores involucrados en las problemáticas identificando grupos vulnerables? |
| Capacidad para la identificación de problemas y valor público | 4. Identificación de problemas mediante metodología de Marco Lógico y el enfoque de sostenibilidad. ¿Se realiza un análisis integral de las causas y efectos sociales, económicos y ambientales a través de un esquema de árbol de problemas? |
| Capacidad para la planeación con enfoque de sostenibilidad | 5. Planeación y GpRD 5.a Gestión por Resultados para el desarrollo sostenible ¿El PMD precisa objetivos de desarrollo, estrategias y prioridades para el desarrollo sostenible del municipio? 5.b Gestión por Resultados para el desarrollo sostenible ¿El PMD contiene indicadores de gestión y los medios de verificación de las estrategias y objetivos que permitan medir el desarrollo sostenible y de largo plazo? |
| Capacidad para el seguimiento, control y evaluación. | 6. Estrategias de monitoreo y seguimiento ¿El PMD incluye una estrategia de monitoreo y seguimiento de los indicadores para dar cuenta de los resultados obtenidos? |
| Capacidad para la alinear y vincular las políticas públicas. | 7. Alineación y vinculación ¿Los objetivos y estrategias del PMD están vinculadas con los objetivos y estrategias de los planes estatal y nacional de desarrollo? 8. Alineación y vinculación con la Agenda 2030 ¿Los programas identifican la contribución a los objetivos, metas e indicadores de la agenda 2030? |

Fuente: Elaboración propia a partir de Sousa y Martínez, 2022

El análisis se aplica a documentos de planeación y seguimiento, como lo son los planes municipales de desarrollo (2022-2025) y la actualización de la planeación que realizaron los ayuntamientos a la mitad de su mandato, con el fin de conocer si los procesos de planeación mejoraron con la experiencia.

Se tomaron en cuenta los municipios que actualizaron sus planes de desarrollo en 2024 (172 municipios) y a partir de ahí se realizó una muestra aleatoria sistemática quedando una muestra de 63: Acajete, Acatlán, Acayucan, Actopan, Acula, Álamo Temapache, Alpatláhuac, Alto Lucero de Gutiérrez Barrios, Alvarado, Amatitlán, Amatlán de los Reyes, Apazapan, Atlahuilco, Ayahualulco, Boca del Río, Calchahuaco, Carlos A. Carrillo, Carrillo Puerto, Castillo de Teayo, Catemaco, Cazonas de Herrera, Cerro Azul, Chalma,

Chiconquiaco, Chicontepepec, Córdoba, Cosautlán de Carvajal, Coscomatepec, Coyutla, Huiloapan de Cuauhtémoc, Ignacio de la Llave, Ixhuacán de los Reyes, Jáltipan, José Azueta, Juan Rodríguez Clara, La Antigua, Maltrata, Manlio Fabio Altamirano, Mecatlán, Mecayapan, Minatitlán, Naranjos Amatlán, Oluta, Omealca, Papantla, Perote, San Andrés Tuxtla, Sochiapa, Soteapan, Texistepec, Tihuatlán, Tlachichilco, Tlacojalpan, Tlacolulan, Tlacotalpan, Tlacotepec de Mejía, Tlatetela, Tlilapan, Xalapa, Xoxocotla, Yanga, Zentla, Zontecomatlán.

Capacidades de los funcionarios públicos en Veracruz (resultados)

Como se explicó en la metodología, la medición de las capacidades de los gobiernos municipales se realizó con base en las variables del Índice de Planeación con Enfoque de Sostenibilidad (IPES). Se realizaron dos mediciones, al inicio de la administración de los municipios mediante el análisis de los planes municipales de desarrollo en 2022 y de los documentos de las actualizaciones de la planeación, durante la gestión 2024.

En la primera medición, en promedio, los municipios de la muestra obtuvieron un índice de 0,62, lo que significa que, en términos generales, los municipios si bien cumplen parcialmente con las disposiciones legales en materia de planeación y que los planes de desarrollo contienen algunos elementos de planeación estratégica, aún no adoptan el enfoque de la Agenda 2030. Esto implica que la gran mayoría de los municipios no identifican los problemas públicos con una aplicación adecuada de la metodología de Marco Lógico, no se toman en cuenta a los involucrados para cada problemática y sus derechos vulnerados. La Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) aún no se consolida en la mayoría de los gobiernos locales veracruzanos a pesar de las nuevas disposiciones legales que establecen una planeación con una base metodológica y el establecimiento de indicadores de gestión, así como estrategias para la evaluación.

Sólo cuatro municipios de la muestra, Mecayapan, La Antigua, Alto Lucero y Boca del Río obtuvieron puntajes por encima de 0.85 en sus planes de desarrollo que indica una planeación con enfoque de sostenibilidad, esto es que han alineado sus programas y proyectos a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. Por otra parte, 32 municipios cumplen con los elementos mínimos de planeación, aunque sin un enfoque de sostenibilidad y con algunos aspectos a mejorar en términos de la Gestión por Resultados para el Desarrollo. Como se muestra en la siguiente tabla, 27 municipios tuvieron un índice por debajo de 0.60, que indica los planes de desarrollo no cumplen con la normativa para una planeación suficiente al no aplicar metodologías participativas.

Tabla 2. Índice de planeación con enfoque de sostenibilidad al inicio de la administración (muestra de 63 municipios)

| Posición | Municipio | IPES | Posición | Municipio | IPES |
|----------|-----------------------|------|-----------------|-------------------------|------|
| 1 | Mecayapan | 0.97 | 33 | Minatitlán | 0.60 |
| 2 | La Antigua | 0.87 | 34 | Oluta | 0.60 |
| 3 | Alto Lucero de G. B. | 0.86 | 35 | Xoxocotla | 0.60 |
| 4 | Boca del Río | 0.86 | 36 | Carrillo Puerto | 0.60 |
| 5 | Yanga | 0.84 | 37 | Soteapan | 0.58 |
| 6 | Ixhuacán de los Reyes | 0.80 | 38 | Actopan | 0.57 |
| 7 | Perote | 0.80 | 39 | Tihuatlán | 0.57 |
| 8 | Xalapa | 0.80 | 40 | Apazapan | 0.57 |
| 9 | Zentla | 0.77 | 41 | Naranjos Amatlán | 0.54 |
| 10 | Ayahualulco | 0.76 | 42 | Calchualco | 0.54 |
| 11 | Catemaco | 0.76 | 43 | Castillo de Teayo | 0.54 |
| 12 | Acatlán | 0.73 | 44 | Cazones de Herrera | 0.54 |
| 13 | Acayucan | 0.73 | 45 | Manlio Fabio Altamirano | 0.54 |
| 14 | Chalma | 0.71 | 46 | Alpatlahuac | 0.51 |
| 15 | Tlilapan | 0.70 | 47 | Atlahuilco | 0.51 |
| 16 | Álamo Temapache | 0.70 | 48 | Chiconquiaco | 0.51 |
| 17 | Tlacolulan | 0.69 | 49 | Córdoba | 0.51 |
| 18 | Maltrata | 0.67 | 50 | Ignacio de la Llave | 0.51 |
| 19 | Tlachichilco | 0.67 | 51 | Omealca | 0.51 |
| 20 | Acajete | 0.67 | 52 | Acula | 0.48 |
| 21 | Juan Rodríguez Clara | 0.67 | 53 | Cosautlán de Carvajal | 0.48 |
| 22 | Sochiapa | 0.67 | 54 | Coscomatepec | 0.48 |
| 23 | Jaltipan | 0.64 | 55 | Coyutla | 0.48 |
| 24 | Tlaltetela | 0.64 | 56 | José Azueta | 0.48 |
| 25 | Cerro Azul | 0.64 | 57 | Alvarado | 0.47 |
| 26 | San Andrés Tuxtla | 0.63 | 58 | Amatlán de los Reyes | 0.47 |
| 27 | Textistepec | 0.63 | 59 | Tlacojalpan | 0.47 |
| 28 | Tlacotalpan | 0.63 | 60 | Huíloapan de Cuauhtémoc | 0.45 |
| 29 | Zontecomatlán | 0.61 | 61 | Papantla | 0.45 |
| 30 | Amatlán | 0.60 | 62 | Tlacotepec de Mejía | 0.45 |
| 31 | Chicontepec | 0.60 | 63 | Carlos A. Carrillo | 0.44 |
| 32 | Mecatlán | 0.60 | Promedio | | 0.62 |

En cuanto a las capacidades funcionales que componen el índice, es posible observar que al inicio de la administración (2022), las más bajas son las capacidades para identificar problemas y valor público (0.42); capacidades para el seguimiento, control y evaluación (0.53) y capacidades para coordinar la gobernanza (0.54), como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Capacidades de los funcionarios públicos al inicio de la administración (muestra de 63 municipios)

| Capacidades para elaborar un diagnóstico | 0.74 |
|---|-------------|
| Capacidad para coordinar la gobernanza local | 0.54 |
| Capacidad para la identificación de problemas y valor público | 0.42 |
| Capacidad para la planeación | 0.66 |
| Capacidad para el seguimiento, control y evaluación | 0.53 |
| Capacidad para la alinear y vincular las políticas públicas | 0.66 |

Para conocer cómo evolucionaron las capacidades durante la gestión de los gobiernos locales, se analizaron los documentos de actualización de los planes de desarrollo a la mitad de la administración (2024). El Índice de Planeación con Enfoque de Sostenibilidad se incrementa durante la gestión de los gobiernos locales de 0.62 a 0.70. La mayoría de los municipios incrementaron su puntuación (49), mientras que apenas 2 retrocedieron en el índice y 12 mantuvieron su puntaje.

El número de municipios que adoptan un enfoque de sostenibilidad en su planeación se pasó de 4 a 10 y también se reduce el número de gobiernos locales con puntajes en rojo, de 27 a 16.

Los datos revelan que con la experiencia (curva de aprendizaje, observaciones del Congreso y de las instancias fiscalizadoras) mejoran las capacidades funcionales, sin embargo, aún siguen siendo bajas aquellas en relación con la coordinación de la gobernanza (0.59) y las relacionadas con la identificación de problemas y el valor público (0.55).

Tabla 5. Comparativo de las capacidades de los funcionarios públicos al inicio y durante la administración (muestra de 63 municipios)

| Tipo de capacidades funcionales | 2022 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Capacidades para elaborar un diagnóstico | 0.74 | 0.80 |
| Capacidad para coordinar la gobernanza local | 0.54 | 0.59 |
| Capacidad para la identificación de problemas y valor público | 0.42 | 0.55 |
| Capacidad para la planeación | 0.66 | 0.79 |
| Capacidad para el seguimiento, control y evaluación. | 0.53 | 0.62 |
| Capacidad para la alinear y vincular las políticas públicas | 0.66 | 0.72 |

Tabla 4. Índice de planeación con enfoque de sostenibilidad durante de la administración (muestra de 63 municipios)

| Posición | Municipio | IPES | Posición | Municipio | IPES |
|----------|-----------------------|------|-----------------|-------------------------|------|
| 1 | Alto Lucero de G. B. | 0.99 | 33 | Xoxocotla | 0.70 |
| 2 | Xalapa | 0.99 | 34 | Tlacolulan | 0.69 |
| 3 | Cazones de Herrera | 0.97 | 35 | Tlaltetela | 0.68 |
| 4 | Mecayapan | 0.97 | 36 | Naranjos Amatlán | 0.67 |
| 5 | Perote | 0.97 | 37 | Sochiapa | 0.67 |
| 6 | La Antigua | 0.93 | 38 | Textistepec | 0.67 |
| 7 | Álamo Temapache | 0.87 | 39 | Coyutla | 0.66 |
| 8 | Ayahualulco | 0.87 | 40 | Tihuatlán | 0.66 |
| 9 | Ixhuacan de los Reyes | 0.87 | 41 | Córdoba | 0.63 |
| 10 | Boca del Río | 0.86 | 42 | Carlos A. Carrillo | 0.63 |
| 11 | Yanga | 0.84 | 43 | Tlacotepec de Mejía | 0.63 |
| 12 | San Andrés Tuxtla | 0.80 | 44 | Atlahuilco | 0.60 |
| 13 | Tlachichilco | 0.80 | 45 | José Azueta | 0.60 |
| 14 | Catemaco | 0.79 | 46 | Minatitlán | 0.60 |
| 15 | Juan Rodríguez Clara | 0.79 | 47 | Oluta | 0.60 |
| 16 | Acatlán | 0.77 | 48 | Chiconquiaco | 0.60 |
| 17 | Chalma | 0.77 | 49 | Cosautlán de Carvajal | 0.60 |
| 18 | Jaltipan | 0.77 | 50 | Apazapan | 0.58 |
| 19 | Tlilapan | 0.77 | 51 | Castillo de Teayo | 0.57 |
| 20 | Zentla | 0.77 | 52 | Coscomatepec | 0.57 |
| 21 | Zontecomatlán | 0.77 | 53 | Ignacio de la Llave | 0.57 |
| 22 | Acayucan | 0.76 | 54 | Amatlán de los Reyes | 0.56 |
| 23 | Amatitlán | 0.76 | 55 | Manlio Fabio Altamirano | 0.54 |
| 24 | Chicontepec | 0.74 | 56 | Alpatlahuac | 0.54 |
| 25 | Cerro Azul | 0.73 | 57 | Alvarado | 0.54 |
| 26 | Soteapan | 0.73 | 58 | Tlacojalpan | 0.53 |
| 27 | Acajete | 0.73 | 59 | Omealca | 0.51 |
| 28 | Actopan | 0.72 | 60 | Papantla | 0.48 |
| 29 | Maltrata | 0.70 | 61 | Huiloapan de Cuauhtémoc | 0.45 |
| 30 | Acula | 0.70 | 62 | Calcahualco | 0.44 |
| 31 | Mecatlán | 0.70 | 63 | Carrillo Puerto | 0.44 |
| 32 | Tlacotalpan | 0.70 | Promedio | | 0.70 |

Estos resultados demuestran que un bajo nivel de profesionalización y un alto nivel de rotación de los cargos públicos dificultan la implementación de un enfoque de sostenibilidad a nivel local, lo cual se refleja en la ausencia de análisis causales de los problemas públicos y de indicadores de gestión para las actividades propuestas. Por otro lado, al no tomar en cuenta a los diversos actores involucrados en las diferentes problemáticas se dificulta la generación de alianzas estratégicas y procesos de gobernanza local, indispensables para avanzar en las metas y objetivos de la Agenda 2030.

Con base a lo anterior, se propone un esquema de Servicio Profesional de Carrera Municipal que garantice la permanencia y profesionalización de los servidores públicos con el fin de generar mayores capacidades para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Propuesta de política pública

Con el fin de generar mayores capacidades funcionales de los servidores públicos que permitan contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible, se propone una política pública de planificación, gestión y reclutamiento de los recursos humanos a nivel municipal mediante un Servicio Profesional de Carrera que permita la selección de funcionarios públicos locales mediante concursos públicos que garanticen la idoneidad, las capacidades, transparencia y efectividad de la gestión pública mediante procesos de capacitación continua y permanencia en el cargo con base en resultados.

El contexto actual exige un enfoque renovado para fortalecer la gestión pública local, fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Este documento propone un nuevo modelo de Servicio Profesional de Carrera a nivel municipal que se basa en la contratación de funcionarios públicos por mérito, la capacitación continua y una evaluación rigurosa. El objetivo es asegurar que los empleados municipales cuenten con las competencias necesarias para afrontar los desafíos contemporáneos, fomentar la sostenibilidad y mejorar la calidad de vida en las comunidades locales.

1. Contratación de funcionarios por mérito y perfil idóneo

El primer componente del modelo se centra en la contratación de funcionarios públicos locales basándose en criterios de mérito y perfiles idóneos. Este proceso garantiza que los empleados municipales no solo cuenten con las habilidades técnicas necesarias, sino también con competencias gerenciales y un enfoque en el desarrollo sostenible. La propuesta incluye:

- Proceso de selección transparente: Implementar un sistema de concursos públicos

para la selección de funcionarios que garantice transparencia y justicia en la evaluación de candidatos. Los criterios de selección deben incluir habilidades gerenciales, experiencia previa en gestión pública, y conocimientos en desarrollo sostenible. La coordinación de este proceso de selección será responsabilidad del Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipalista (INVEDEM), mientras que los presidentes municipales tendrán la facultad de elegir a los perfiles entre una terna calificada por el Servicio Civil de Carrera (SCC).

- Evaluación de perfiles: Desarrollar perfiles para cada cargo público que describan las competencias técnicas y blandas necesarias. Estos perfiles deben alinearse con los requerimientos específicos para cada puesto, asegurando que los candidatos sean evaluados de acuerdo con sus habilidades relevantes para los desafíos locales y globales.
- Incorporación de herramientas de evaluación de mérito: Utilizar herramientas como pruebas de habilidades, entrevistas estructuradas y análisis de antecedentes para evaluar el mérito de los candidatos. Se debe asegurar que estos instrumentos midan no solo la capacidad técnica, sino también la habilidad para integrar los principios de desarrollo sostenible en la gestión pública.

2. Capacitación constante y desarrollo de capacidades funcionales

- La capacitación continua es esencial para mantener a los funcionarios públicos actualizados y preparados para enfrentar los retos emergentes. Se propone que formación continua incluya un programa integral de formación que aborde las siguientes capacidades funcionales:
- Coordinación de Gobernanza Local: Desarrollar programas de capacitación que enseñen a los funcionarios a analizar actores y establecer alianzas estratégicas. Esta formación debe incluir talleres sobre mapeo de actores, estrategias de colaboración y técnicas para construir relaciones efectivas entre diferentes niveles de gobierno y actores comunitarios. Se sugiere que el Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipalista (INVEDEM), que depende de la Secretaría de Gobierno del estado, coordine las capacitaciones mediante una colaboración con el Colegio de Veracruz, el Instituto de Administración Pública de Veracruz y organizaciones privadas.
- Identificación de Valor Público: Implementar cursos y talleres enfocados en la identificación y priorización de necesidades comunitarias. Los funcionarios deben aprender a realizar diagnósticos de necesidades, analizar datos socioeconómicos y diseñar políticas públicas que maximicen el valor público.
- Innovación Institucional: Fomentar la innovación mediante programas de desarrollo de capacidades que promuevan la creatividad y la adaptación institucional. Esto incluye formación en técnicas de gestión del cambio, diseño de políticas innovadoras

y creación de soluciones para problemas emergentes.

- **Planeación, Seguimiento y Evaluación:** Ofrecer capacitación en planificación estratégica, metodologías de seguimiento y evaluación de proyectos. Los funcionarios deben ser capaces de desarrollar programas y proyectos con indicadores de gestión y establecer mecanismos de control, seguimiento y evaluación en alianza con la sociedad civil, universidades, centros de investigación y sector privado.

3. Evaluación para la permanencia: resultados y conducta ética

El tercer componente del modelo se enfoca en la evaluación rigurosa para la permanencia de los funcionarios públicos. La propuesta incluye:

- **Indicadores de Gestión:** Definir indicadores claros y medibles para evaluar el desempeño de los funcionarios. Estos indicadores deben abarcar aspectos como la eficiencia en la ejecución de proyectos, la capacidad para alcanzar metas de desarrollo sostenible y la calidad de las decisiones tomadas.
- **Evaluación de Resultados:** Implementar un sistema de evaluación periódica que valore los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos. Este sistema debe ser transparente y basado en evidencia objetiva para garantizar la justicia en la evaluación.
- **Conducta Ética y Profesional:** Incorporar criterios de conducta ética en la evaluación. Esto incluye la implementación de códigos de conducta, mecanismos de denuncia y auditorías internas para asegurar que los funcionarios mantengan altos estándares de integridad y profesionalismo.
- **Retroalimentación y Desarrollo Profesional:** Ofrecer retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo profesional basadas en los resultados de las evaluaciones. Los funcionarios deben recibir apoyo para mejorar sus áreas de debilidad y potenciar sus fortalezas.

Conclusiones

La pregunta que se plantea en este trabajo—¿Cuáles son las dificultades de los gobiernos locales de Veracruz para avanzar hacia los objetivos de desarrollo sostenible?—nos invita a reflexionar sobre la complejidad de la gobernanza local en el contexto de la Agenda 2030. Los resultados de la investigación revelan un déficit crítico de personal capacitado y profesionalizado en los gobiernos locales, lo que se traduce en una falta de habilidades gerenciales esenciales para identificar el valor público y coordinar procesos de gobernanza. Esta carencia no solo limita la capacidad de estos gobiernos para establecer una planeación con enfoque de sostenibilidad, sino que también resalta un desafío estructural más amplio: la desconexión entre las políticas formuladas y su efectiva

implementación en el terreno. En este sentido, el bajo nivel de capacidades funcionales se erige como la principal barrera para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, lo que nos lleva a cuestionar las estructuras de formación y desarrollo profesional existentes en el gobierno municipal.

Por lo tanto, se puede afirmar que, a medida que los funcionarios públicos fortalezcan sus capacidades en la identificación de problemas, la planeación y la conducción de la gobernanza, los gobiernos locales aumentarán sus posibilidades de impactar positivamente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta mejora no solo se traduce en una mayor efectividad en la administración pública, sino que también sugiere un cambio de paradigma hacia una gobernanza más inclusiva y participativa, donde la comunidad juega un papel central en la identificación y solución de sus propios problemas. Así, el desarrollo de competencias en los funcionarios no es solo un imperativo técnico, sino también un requisito ético y social que puede contribuir a la construcción de sociedades más justas y sostenibles.

A partir de lo anterior, es recomendable implementar una política pública centrada en la profesionalización, actualización y permanencia a través de un Servicio Profesional de Carrera a nivel municipal. Esta estrategia es esencial para mejorar las capacidades funcionales de los gobiernos locales. Un enfoque así permitiría una planeación estratégica más efectiva, abarcando desde la identificación de problemas públicos hasta la evaluación de políticas en un marco que contemple el desarrollo sostenible. Al centrar la contratación en el mérito, ofrecer capacitación continua y establecer un sistema de evaluación robusto, se crea un ecosistema que no solo mejora la eficiencia y eficacia de la administración local, sino que también promueve la innovación y la resiliencia. Este modelo integral garantizaría que los gobiernos locales estén mejor preparados para enfrentar tanto los desafíos actuales como los futuros, contribuyendo de manera significativa a la solución de problemas locales y, en consecuencia, a la agenda global de desarrollo sostenible. En este sentido, el fortalecimiento institucional no debe verse como un fin en sí mismo, sino como un medio para habilitar un cambio transformador que resuene en todos los niveles de la sociedad.

Referencias

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bojang, M. B. S. (2021). Appraising public value in the public sector: Reevaluation of the strategic triangle. *SEISENSE Journal of Management*, 4(2). <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i2.551>
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Dror, Y. (2001). *The capacity to govern: A report to the Club of Rome* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203045749>
- Frederickson, G. H. (2007). Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 282-304). Oxford University Press.
- Gustafsson, S., & Mignon, I. (2020). Municipalities as intermediaries for the design and local implementation of climate visions. *European Planning Studies*, 28(6), 1161-1182. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1612327>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multilevel governance and European integration*. Rowman & Littlefield Publishers.
- INEGI. *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México*.
- Kelly, G., Muers, S., & Mulgan, G. (2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. The Cabinet Office Strategy Unit.
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Johns Hopkins University Press.
- Kotter, J. P. (2001). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. En T. Goss, R. Pascale, A. Athos, J. P. Kotter, J. C. Collins, J. I. Porras, J. D. L. Duck, R. Martin, P. Strebel, & H. A. Thomson (Eds.), *Gestión del cambio* (pp. 7-30). Harvard Business Review.
- Maldonado, C. (2017). Taller de diseño de políticas públicas. Diplomado en Políticas Públicas y Evaluación, CIDE-CLEAR. 17 y 18 de marzo del 2017.
- Martínez-Olvera, W.; Sousa Oliva, J. D. (2022). El enfoque de la Agenda 2030 en la planeación municipal. Consejo Veracruzano de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Veracruz, México. <http://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/guias-agenda-2030>.
- Masuda, H., et al. (2022). Exploring the role of local governments as intermediaries to facilitate partnerships for the Sustainable Development Goals. *Sustainable Cities*

- and Society, 82. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103883>
- Meneley, S. I. V. (2020). Capacidades en evaluación en los gobiernos locales para la implementación de Agenda 2030: Tres experiencias de medición en México. Cuadernos del CLAEH, 39(112), 47-63. <https://doi.org/10.29192/claeh.39.2.3>
- Moore, M. H. (1999). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.
- Moore, M., & Hartley, J. (2010). Innovations in governance. In S. Osborne (Ed.), The new public governance? (pp. 68-87). Routledge.
- Oosterhof, P. D. (2018). Localizing the Sustainable Development Goals to accelerate implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development: The current state of Sustainable Development Goal localization in Asia and the Pacific. The Governance Brief, (33). <https://dx.doi.org/10.22617/BRF189612>
- Palermo, V., et al. (2020). Assessment of climate change mitigation policies in 315 cities in the Covenant of Mayors initiative. Sustainable Cities and Society, 60. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102258>
- Pardo, M. del C. (2005). El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública (Serie Cultura de la Rendición de Cuentas, núm. 8). Cámara de Diputados - Auditoría Superior de la Federación.
- Parsons, W. (2004). Not just steering but weaving: Relevant knowledge and the craft of building policy capacity and coherence. Australian Journal of Public Administration, 63(1), 43-57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00358.x>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Informe sobre desarrollo humano 2023/2024: Romper el bloqueo. UNDP. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>. Acceso: 02 mayo 2024.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). Informe de desarrollo humano municipal 2010-2020: Una década de transformaciones locales en México. UNDP. <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>. Acceso: 02 mayo 2024.
- Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance. Open University Press.
- Sabatier, P. A. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. Policy Sciences, 21(2), 129-168. <https://doi.org/10.1007/BF00136406>
- Sadiq, M., et al. (2023). The role of environmental social and governance in achieving sustainable development goals: Evidence from ASEAN countries. Economic Research, 36(1), 170-190. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2072357>
- Sousa Oliva, J. D., González Hernández, D. F., Fabre Platas, D., & de Oliveira de Castro, H. C. (2024). Políticas públicas, governança e valores no âmbito dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. Revista Debates, 18(1), 7-12. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103883>

- doi.org/10.1234/debates.2024.18.1.07
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas (pp. 35-125). Ariel.
- Stephenson, P. (2017). Twenty years of multi-level governance: 'Where does it come from? What is it? Where is it going?'. In N. Zahariadis (Ed.), *Frameworks of the European Union's policy process* (pp. 11-31). Routledge.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00099>
- Strebel, P. (2001). ¿Por qué los empleados se resisten al cambio? En T. Goss, R. Pascale, A. Athos, J. P. Kotter, J. C. Collins, J. I. Porras, J. D. L. Duck, R. Martin, P. Strebel, & H. A. Thomson (Eds.), *Gestión del cambio* (pp. 175-198). Harvard Business Review.
- Vázquez Meneley, S. I. (2020). Capacidades en evaluación en los gobiernos locales para la implementación de Agenda 2030: Tres experiencias de medición en México. *Cuadernos del CLAEH*, 39(112), 47-63. <https://doi.org/10.29192/claeh.39.2.3>
- Waisbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. *Comparative and General Pharmacology*, 3(4), 541-559.
- Zarembeg, G., & Martínez, D. (2020). El enfoque de redes de políticas: Contextos, aportes y desafíos. En G. Del Castillo Alemán & M. I. Dussauge Laguna (Eds.), *Enfoques teóricos de políticas públicas: Desarrollos contemporáneos para América Latina* (pp. 179-208). FLACSO.

Anexo 1

Instrumento de evaluación del diseño de los planes municipales de desarrollo con enfoque de desarrollo sostenible¹

Para cada una de las dimensiones marque con una "x" en la columna evaluación de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los criterios de verificación:

| 1.1 Diagnóstico con enfoque sostenible ³ | | | |
|--|--|---|------------|
| ¿El PMD cuenta con un diagnóstico de las problemáticas del municipio con enfoque sostenible? ⁴ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros ² | Evidencia | Evaluación |
| El diagnóstico utiliza información estadística de fuentes oficiales, tales como: a) INEGI. b) CONEVAL. c) DATAMUN. d) Cuadernillos municipales (SEFIPLAN, Gobierno de Veracruz). e) Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SIODS), PNUD- INEGI- Gobierno de México. f) Sistema Nacional de Información Municipal (INAFED). g) Otros afines | El diagnóstico no incluye ninguna de las fuentes estadísticas. | Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas. | |
| | El diagnóstico incluye al menos una fuente estadística. | Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas. | |
| | El diagnóstico incluye más de una fuente estadística. | Diagnóstico con datos de fuentes estadísticas. | |
| 1.2 Diagnóstico con enfoque sostenible | | | |
| ¿El diagnóstico incluye un análisis situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio tomando en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales? ⁵ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| a) Contempla un análisis del ámbito interno del municipio contemplando fortalezas y debilidades. b) Contempla un análisis del ámbito externo del municipio contemplando oportunidades y amenazas. c) Para cada ámbito se analizaron aspectos sociales económicos y ambientales. | No cumple con ninguno de los criterios de verificación. | Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del PMD. | |
| | Cumple con los dos primeros criterios de verificación. | Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del PMD. | |
| | Cumple con todos los criterios de verificación. | Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del PMD. | |

¹ Tomado de: Martínez-Olvera, W.; Sousa Oliva, J. D (2022). *El enfoque de la Agenda 2030 en la planeación municipal*. Consejo Veracruzano de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Veracruz, México. <http://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/guias-agenda-2030>.

² Los parámetros tienen la siguiente medición Rojo = 0.35, Amarillo = 0.65 y Verde = 1.

| Diagnóstico y planeación democrática | | | |
|---|--|---|------------|
| ¿El diagnóstico contempla elementos de planeación democrática a través de mecanismos de consulta ciudadana? ⁶ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| Para la identificación de las problemáticas se establecieron mecanismos de participación ciudadana como: a) Foros de Consulta Ciudadana. b) Talleres participativos. c) Encuestas (con base metodológica). d) Otras formas de captar solicitudes y propuestas a través de Tecnologías de Información y Comunicación (en municipios grandes). | No contempla ningún mecanismo de participación ciudadana o la evidencia es insuficiente. | Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres). | |
| | Se implementó algún mecanismo de participación ciudadana. | Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres, convocatorias, documentos de análisis, propuestas captadas). | |
| | Se implementó más de un mecanismo de participación ciudadana. | Evidencia de la aplicación del mecanismo (archivo fotográfico de foros o talleres o talleres convocatorias, documentos de análisis, propuestas captadas). | |
| Análisis de los involucrados | | | |
| ¿En PMD se analizan todos los actores involucrados en las problemáticas identificando grupos vulnerables? ⁷ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| En el análisis de las problemáticas el análisis de los involucrados incorpora los siguientes criterios: a) Se localiza a los grupos sociales afectados en la problemática identificada; la intervención tiene una población objetivo. b) Se analizan a los actores neutrales y posibles opositores a la intervención. c) Se identifican grupos vulnerables, sus derechos vulnerados conforme al enfoque de la A2030. | No cumple con ninguno de los criterios de verificación. | Diagnóstico del PMD; tablas de análisis de involucrados. | |
| | Cumple con el primer criterio de verificación. | Diagnóstico del PMD; tablas de análisis de involucrados. | |
| | Cumple con todos los criterios de verificación. | Diagnóstico del PMD; tablas de análisis de involucrados. | |
| Metodología | | | |
| ¿El PMD se formula con la metodología Marco Lógico con enfoque de sostenibilidad? ⁸ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |

⁶ Art. 193 de la Ley Orgánica del Municipio Libre.

⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos en México*. Una propuesta metodológica centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo. México: PNUD.

⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos en México*. Una propuesta metodológica centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo. México: PNUD.

| | | | | |
|--|--|--|---|-------------------|
| <p>a) ¿El PMD cuenta con un análisis integral de las causas y efectos sociales, económicos y ambientales a través de un esquema de árbol de problemas?</p> <p>a.1) ¿El análisis de causas y efectos del árbol de problemas abarca los criterios sociales, económicos y ambientales?</p> <p>b) ¿El PMD establece objetivos de desarrollo a través de un esquema de árboles de problemas de acuerdo con la metodología de Marco Lógico?</p> <p>c) ¿Se establece una interrelación del problema identificado con otros problemas de desarrollo?</p> <p>d) ¿Identifica brechas de desarrollo y población vulnerable?</p> <p>e) ¿Analiza las alternativas con criterios de sostenibilidad?</p> | | El PMD no cuenta con ninguno de los criterios de verificación. | Diagnóstico; Formatos de los árboles de problemas y de objetivos del PMD. | |
| | | Cumple al menos con los criterios a y b. | Diagnóstico; Formatos de los árboles de problemas y de objetivos del PMD. | |
| | | Cumple con todos los criterios de verificación. Importante observar los incisos a.1) y e) | Diagnóstico; Formatos de los árboles de problemas y de objetivos del PMD. | |
| <p>Gestión por Resultados para el Desarrollo Sostenible ¿El PMD precisa objetivos, estrategias y prioridades⁹ para el desarrollo sostenible del municipio?</p> | | | | |
| Criterios de verificación | | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| <p>Las prioridades del PMD se definen a través de¹⁰:</p> <p>a) Ejes de gobierno. Los grandes rubros temáticos en los que la administración municipal enfocará sus esfuerzos para la solución de problemas. Ejemplo: "Bienestar social".</p> <p>b) Líneas estratégicas o líneas generales de acción. Ejemplo: "prevención del embarazo en la adolescencia".</p> <p>c) Objetivos que describen los motivos fundamentales de las acciones de gobierno. Ejemplo: "Brindar más oportunidades a mujeres y niñas mediante la disminución de la deserción escolar por embarazos prematuros".</p> <p>d) Metas que representen de manera cuantitativa los resultados esperados que permitan conocer los avances de los objetivos planteados: Ejemplo: "Reducción de la deserción escolar de mujeres adolescentes por embarazos de 23 a 10 % al final de la administración".</p> | | Los programas no especifican con claridad ejes temáticos, líneas estratégicas, objetivos ni metas. | Ejes de gobierno del PMD. | |
| | | Los programas cumplen parcialmente con los criterios de verificación. | Ejes de gobierno del PMD. | |
| | | Los programas cumplen con todos los criterios de verificación. | Ejes de gobierno del PMD. | |
| <p>Gestión por Resultados para el Desarrollo Sostenible ¿El PMD contiene indicadores¹¹ de gestión y los medios de verificación de las estrategias y objetivos que permitan medir el desarrollo sostenible y de largo plazo?</p> | | | | |
| Criterios de verificación | | Parámetros | Evidencia | Evaluación |

⁹ Artículo 26 de la Ley Número 12 de Planeación del Estado de Veracruz.

¹⁰ Martínez-Olvera, W.; Sousa Oliva, J. D (2022). *El enfoque de la Agenda 2030 en la planeación municipal*. Consejo Veracruzano de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Veracruz, México. <http://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/guias-agenda-2030>.

¹¹ Artículo 26 de la Ley Número 12 de Planeación del Estado de Veracruz.

| | | | |
|--|---|---|-------------------|
| <p>El PMD contiene indicadores estratégicos que permiten medir las estrategias u objetivos y con las siguientes características:</p> <p>a) Específicos. Sólo deben medir un aspecto (resultado, impacto o efecto). Deber ser claro lo que se pretende medir.</p> <p>b) Medibles. Que cualquiera que lo aplique pueda llegar al mismo resultado; que especifiquen sus medios de verificación o fuentes.</p> <p>c) Alcanzables. Los cambios que se plantean deben ser realistas y posibles de alcanzar.</p> <p>d) Relevantes. Que el indicador se relacione con el problema.</p> <p>e) Tiempo. Definen claramente el periodo en el que serán medidos.</p> <p>f) Adicionalmente, muestran alguna vinculación con los indicadores de la A2030¹².</p> | <p>El PMD no cuenta con indicadores.</p> | <p>Indicadores estratégicos. Deseable que incluya fichas técnicas.</p> | |
| | <p>Los indicadores reúnen los requisitos marcados en los incisos "a" al "e".</p> | <p>Indicadores estratégicos. Deseable que incluya fichas técnicas.</p> | |
| | <p>Los indicadores reúnen los requisitos "a" al "f".</p> | <p>Indicadores estratégicos. Deseable que incluya fichas técnicas.</p> | |
| <p>Estrategias de Monitoreo y Seguimiento</p> <p>¿El PMD incluye una estrategia de monitoreo y seguimiento de los indicadores para dar cuenta de los resultados obtenidos?¹³</p> | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| <p>a) El PMD contiene una estrategia de monitoreo con los indicadores, metas y responsables de cada programa.</p> <p>b) Para el monitoreo se plantea la participación de actores externos al ayuntamiento (ciudadanos, universidades).</p> <p>c) El monitoreo contempla un sistema de transparencia y rendición de cuentas que informe sobre los avances y resultados ante diferentes.</p> <p>d) La estrategia de seguimiento contempla el seguimiento a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.</p> | <p>El PMD no contiene ninguna estrategia de monitoreo o seguimiento de sus objetivos, estrategias y acciones.</p> | <p>Matriz de Seguimiento del PMD.</p> | |
| | <p>Se cumple al menos el primer criterio de verificación.</p> | <p>Matriz de Seguimiento del PMD.</p> | |
| | <p>Cumple con los cuatro criterios de verificación.</p> | <p>Matriz de Seguimiento del PMD.</p> | |
| <p>Alineación y vinculación¹⁴</p> <p>¿Los objetivos y estrategias del PMD están vinculadas con los objetivos y estrategias de los planes estatal y nacional de desarrollo?</p> | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| <p>a) El PMD contiene una tabla o Matriz de Alineación y vinculación con los planes estatal y nacional de desarrollo.</p> <p>b) El PMD contiene una tabla o Matriz con objetivos y estrategias locales con enfoque de la A2030 y que a su vez se alinean con los objetivos y estrategias de los planes estatal y nacional de</p> | <p>El PMD no contempla ningún instrumento de vinculación con los otros órdenes de gobierno.</p> | <p>Matriz de Alineación y vinculación de instrumentos de planeación con enfoque A2030</p> | |
| | <p>El PMD cumple con el primer criterio de verificación.</p> | <p>Matriz de Alineación y vinculación de instrumentos de planeación con enfoque A2030</p> | |

¹² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. México: PNUD.

¹³ Artículo 27 de la Ley Número 12 de Planeación del Estado de Veracruz.

¹⁴ Artículo 31 de la Ley Número 12 de Planeación del Estado de Veracruz.

| | | | |
|---|--|---|-------------------|
| desarrollo. | El PMD cumple con los dos criterios de verificación. | Matriz de Alineación y vinculación de instrumentos de planeación con enfoque A2030 | |
| Alineación y vinculación ¿Los programas identifican la contribución a los objetivos, metas e indicadores de la agenda 2030? ¹⁵ | | | |
| Criterios de verificación | Parámetros | Evidencia | Evaluación |
| a) Los objetivos y estrategias de desarrollo del PMD están vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la A2030. | No hay una vinculación del PMD con objetivos, metas o indicadores de la A2030. | Los programas, fichas técnicas, tablas de vinculación de indicadores o Matriz de Seguimiento del PMD con enfoque A2030. | |
| b) Los objetivos y estrategias de desarrollo del PMD están vinculados a las metas de la A2030. | El PMD está vinculado al menos a nivel de los ODS de la A2030. | Los programas, fichas técnicas, tablas de vinculación de indicadores o Matriz de Seguimiento del PMD con enfoque A2030. | |
| c) Los objetivos y estrategias de desarrollo del PMD están vinculados a nivel de los indicadores de la Agenda 2030. | El PMD está vinculado a nivel de objetivos, metas o indicadores de la A2030. | Los programas, fichas técnicas, tablas de vinculación de indicadores o Matriz de Seguimiento del PMD con enfoque A2030. | |

¹⁵ Art. 35, inciso iv de la Ley Orgánica del Municipio Libre.