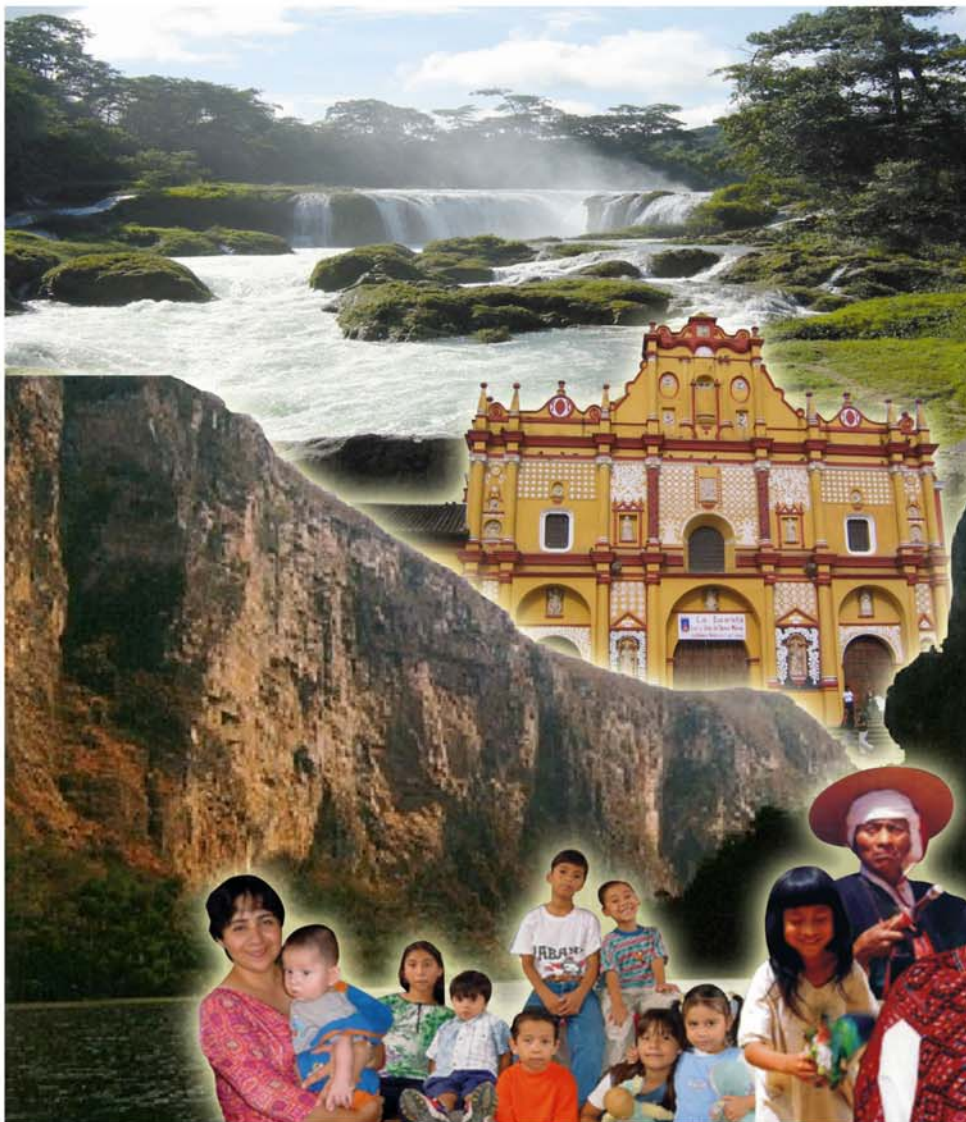


G u í a T é c n i c a



Conceptual y Metodológica de Planeación para el Desarrollo Municipal

C h i a p a s .



Presentación

La planeación estratégica es una acción fundamental del quehacer gubernamental, la finalidad de esta tarea es conciliar la promoción del crecimiento económico y la distribución de beneficios que permitan satisfacer las necesidades de la población y abatir las desigualdades sociales desde un enfoque territorial.

El Gobierno del Estado de Chiapas, a través de su Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, y en el marco del Sistema Estatal de Planeación Democrática, tiene la responsabilidad de coordinar y promover la participación en el proceso de planeación de los distintos sectores de la sociedad, concertando con los tres órdenes de gobierno la definición y ejecución de las políticas y los programas para el desarrollo municipal, regional y estatal.

Los retos del desarrollo local son el contribuir a abatir los déficit en la infraestructura básica y de servicios, los problemas relacionados con la educación y la salud, la necesidad de generar empleo, la creciente migración, el deterioro de los recursos naturales, entre otros; los cuales, representan un desafío para los Gobiernos Municipales; quienes tienen en la planeación el instrumento para hacer una gestión más eficiente y eficaz que permita el desarrollo sustentable en el municipio.

En la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, se establecen las bases de los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los Planes y Programas de Desarrollo Municipales, los cuales serán los instrumentos y herramientas de la administración pública municipal. Asimismo, atribuye a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable la responsabilidad de establecer y conducir el Sistema Estatal de Planeación Democrática, apoyando a los municipios en la integración de sus planes, programas y proyectos e incorporarlos al Sistema.

Por lo anterior, la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable, emprendió como una de sus acciones claves, actualizar la Guía Técnica conceptual y metodológica de Planeación para el Desarrollo Municipal, contribuyendo y fortaleciendo con apoyo técnico a las autoridades locales del Estado de Chiapas en la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal 2008-2010.

Esta Guía fue diseñada para orientar y aportar elementos que permitan a los H. Ayuntamientos la formulación e integración de sus planes de desarrollo municipal, a partir del análisis de su entorno, el diagnóstico de la situación actual del municipio y de la participación conjunta de los distintos actores locales para definir con una visión de futuro a dónde se quiere encauzar el desarrollo de su territorio; así como delinear los objetivos, las metas, las estrategias y los proyectos para satisfacer en un corto y mediano plazo las necesidades sociales y promover el crecimiento de la economía local.

Cabe destacar el enfoque de Planeación Estratégica Participativa y Territorial es la propuesta metodológica de la Guía, en ella se describen los pasos acompañados con ejemplos, herramientas y ejercicios, que permiten ir construyendo la formulación de los planes de desarrollo municipal con la participación de las comunidades. Asimismo, se incluyen los elementos jurídicos e institucionales actualizados que tienen relación con la planeación municipal en el estado de Chiapas.

Introducción

La construcción del desarrollo municipal es una tarea compartida entre el Gobierno y la población del municipio, es importante la participación de todos sus habitantes en la detección de sus necesidades prioritarias, apropiándose de lo que sucede en su territorio como miembros activos del mismo, y una forma en que todos podemos hacer propuestas de solución para resolver asuntos de interés común.

El desarrollo local debe insertarse en el marco de una estrategia democrática de participación que permita a los ciudadanos ser artífices de su destino, dejando de ser sujetos favorecidos, pasivos de las decisiones de los poderes públicos y convirtiéndose en ciudadanos activos, que aportan iniciativas, conscientes de los problemas de su colectividad e implicados en la solución de los mismos.

Podemos afirmar que el desarrollo local (urbano y rural) es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, permite construir consensos en torno a las estrategias y los medios más adecuados para alcanzar este objetivo. La conducción del proceso de desarrollo por los gobiernos municipales, constituye un rasgo que alienta un desempeño eficiente y eficaz de todos aquellos involucrados en las tareas de definición y ejecución de los programas y los proyectos. La escala en la que opera el desarrollo local le otorga una mayor flexibilidad para la reorientación de los programas y proyectos atendiendo a los cambios que ocurren en los ámbitos que rebasan el municipio.

El presente documento señala en el marco jurídico e institucional estatal y federal, las normas de obligatoriedad que deben observar los H. Ayuntamientos municipales; describe los instrumentos que a los municipios les servirán como herramientas para concertar acciones con los gobiernos federal y estatal, a fin de unir esfuerzos y recursos para el desarrollo del territorio.

Referente a la planeación estratégica participativa y territorial, se presentan los elementos conceptuales, principios y funciones básicas de la misma, así como los niveles de planeación que integran el Sistema Estatal de Planeación Democrática; la metodología se organiza en cinco etapas: organización y método de trabajo, contexto general del municipio, definición estratégica, gestión pública municipal, y ejecución, control, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal; se sugiere el contenido para la integración del Plan de Desarrollo Municipal, y finalmente se incluye una sección de anexos que contienen los ejercicios necesarios para desarrollar la metodología antes mencionada.

Índice

I.- MARCO JURIDÍCO E INSTITUCIONAL DE LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

- 1.1.- Marco jurídico de la Planeación Municipal
 - 1.1.1.- Federal
 - 1.1.2.- Estatal
 - 1.1.3.- Municipal
- 1.2.- Marco Institucional de la Planeación Municipal
 - 1.2.1.- Sistema Nacional de Planeación Democrática
 - 1.2.2.- Sistema Estatal de Planeación Democrática
 - 1.2.3.- Plan de Desarrollo Municipal

II.- INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

- 2.1.- Comité de Planeación para el Desarrollo COPLADE
- 2.2.- Comité de Planeación para el Desarrollo Regional COPLADER
- 2.3.- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal COPLADEM
- 2.4.- Convenio de Desarrollo Social (CDS)
- 2.5.- Acuerdo de Coordinación y Colaboración Intergubernamental Estado-Municipio para el Desarrollo Regional Integral y Sustentable 2007
- 2.6.- Convenio de Confianza Municipal (CODECOM)
- 2.7.- Convenio de Confianza Agropecuaria (CODECOA)

III.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y TERRITORIAL

- 3.1.- Elementos conceptuales de la Planeación Estratégica y la Planeación Territorial
- 3.2.- Los principios básicos para la Planeación Estratégica Territorial
- 3.3.- Las funciones básicas de la Planeación Estratégica Territorial
- 3.4.- El Proceso de planeación para la elaboración de los planes de desarrollo municipal en el Estado de Chiapas

IV.- METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES MUNICIPALES

- 4.1.- Organización y método de trabajo
 - 4.1.1.- Integración de un equipo coordinador
 - 4.1.2.- Concertación Institucional y Social
 - 4.1.3.- Diseño de Talleres
- 4.2.- Contexto General del Municipio
 - 4.2.1 Gobierno Municipal
 - 4.2.1.1 Administración Pública Municipal
 - 4.2.1.2 Finanzas Públicas Municipales
 - 4.2.1.3 Análisis de FODA
 - 4.2.2 Población y territorio
 - 4.2.2.1 Integración de Prediagnóstico
 - 4.2.2.2 Revisión y análisis del prediagnóstico
 - 4.2.2.3 Análisis y priorización de problemas
 - 4.2.2.4 Análisis de FODA
 - 4.2.2.5 Validación del Prediagnóstico
 - 4.2.3.- Integración del Diagnóstico
- 4.3.- Definición Estratégica
 - 4.3.1 La Misión del Gobierno Municipal
 - 4.3.2 La Visión Social Municipal
 - 4.3.3 Proyección de escenarios
 - 4.3.4 Objetivos estratégicos
 - 4.3.5 Estrategias y/o líneas de acción
 - 4.3.6 Los Programas Municipales
 - 4.3.7 Formulación de Proyectos Estratégicos
 - 4.3.8 Metas
- 4.4.- Gestión Pública Municipal
 - 4.4.1 Presentación y aprobación del Plan de Desarrollo Municipal
 - 4.4.2 Publicación y difusión del Plan de Desarrollo Municipal
 - 4.4.3 Gestión de recursos financieros, asistencia técnica y capacitación
 - 4.4.4 Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal
- 4.5.- Control, seguimiento y evaluación
 - 4.5.1 Control
 - 4.5.2 Definición de indicadores
 - 4.5.3 Seguimiento
 - 4.5.4 Evaluación

V.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

- 5.1.- Contenido del Plan de Desarrollo Municipal
- 5.2.- Presentación del Plan de Desarrollo Municipal

VI.- ANEXOS

- Anexo A.- ¿Como se constituye el COPLADEM?
- Anexo B.- Administración Pública Municipal
- Anexo C.- Finanzas públicas municipales
- Anexo D.- Uso de la matriz FODA
- Anexo E.- Estructura del Prediagnóstico
- Anexo F.- Participaciones y aportaciones municipales
- Anexo G.- Políticas Públicas
- Anexo H.- Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano
- Anexo I.- Índices o grados de marginación
- Anexo J.- Sistema Estatal de Pueblos y Ciudades
- Anexo K.- Servicios Públicos Municipales

VII.- GLOSARIO

I.- Marco Jurídico e Institucional de la Planeación Municipal.

En el marco de la reforma del estado, se ha generado en años recientes, un profundo proceso de cambio en el ejercicio de la autoridad, que en materia de política social, representa el comienzo de una transferencia de decisiones, funciones y recursos que antes eran exclusivos de las esferas centrales del gobierno federal, hacia los estados y municipios, y en menor medida en ciertos sectores vulnerables de la sociedad.

En este nuevo contexto, los municipios requieren fortalecerse no nada más en los aspectos financieros y administrativos, sino sobre todo, en el ejercicio de su libertad y autonomía para promover, planear y conducir el desarrollo, con el fin de responder a las demandas, planteamientos y visiones de progreso de las comunidades y de los ciudadanos organizados, en una situación caracterizada, fundamentalmente, por la escasez de recursos disponibles.

Por lo anterior, los municipios deben conocer las bases legales que sustentan y regulan la participación y actuación del mismo; en este apartado, se describe el marco normativo e institucional de la planeación municipal.

1.1.- Marco Jurídico de la Planeación Municipal.

ÁMBITO FEDERAL

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Otorga al Estado mexicano el papel rector de la economía nacional y especifica que deberá tener un Sistema Nacional de Planeación Democrática, así también faculta a los municipios para formular y aprobar planes de desarrollo urbano municipal.

La Ley de Planeación.

En este ordenamiento jurídico se establece y señala:

- El marco normativo para regular el ejercicio de la planeación nacional del desarrollo, obligatoria para la administración pública federal.
- Las bases para la integración y el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- La coordinación necesaria entre la Federación, los estados y los municipios.
- La concertación e inducción de acciones respecto a los particulares y en general, la participación social para la planeación.

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

A través de los Distritos de Desarrollo Rural, se promoverá la formulación de programas a nivel municipal y regional o de cuencas, con la participación de las autoridades municipales, habitantes y los productores en ellos ubicados.

La Ley de Asentamientos Humanos.

Corresponden a los municipios, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones formular, aprobar y administrar los planes o programas municipales de desarrollo urbano, de centros de población y los demás que de éstos deriven, así como evaluar y vigilar su cumplimiento, de conformidad con la legislación local.

ÁMBITO ESTATAL

La Constitución Política del Estado de Chiapas.

Establece las facultades del Gobierno del Estado para adecuar su legislación a las necesidades del desarrollo planeado de la economía y de la sociedad.

La Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.

Señala las bases para la integración y funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática, para que el ejecutivo del Estado coordine sus actividades de planeación con la Federación y los municipios, y los mecanismos que promuevan y garanticen la participación social y ciudadana en el proceso de planeación.

La Ley de Planeación para el Estado de Chiapas y su reglamento establecen las bases para la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal, para lo cual definen el significado de la planeación, los responsables de formularlos y aprobarlos, los tiempos para su elaboración, su vigencia y las etapas del proceso de planeación.

El Plan de Desarrollo Municipal será formulado por el H. Ayuntamiento Municipal a través del COPLADEM, el Cabildo revisará, analizará y aprobará el contenido del mismo, para enviarlo al H. Congreso del Estado dentro de los primeros cuatro meses a partir del inicio de la administración municipal correspondiente y su vigencia no excederá del periodo constitucional.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.

Indica que la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable le corresponde, instrumentar la planeación de las acciones del Ejecutivo, establecer el Sistema Estatal de Planeación Democrática incorporando a los Municipios, procurar su congruencia con el Sistema Nacional de Planeación, y apoyar a los municipios en la integración de los planes y programas municipales, que les permitan promover el desarrollo de los mismos.

ÁMBITO MUNICIPAL

La Ley Orgánica Municipal del Estado.

Especifica que los municipios para el cumplimiento de sus fines y aprovechamiento de sus recursos, formularan planes y programas de acuerdo con las leyes de la materia; para lo anterior, se atribuye a los Ayuntamientos formular y aprobar su programa general de gobierno y administración correspondiente a su periodo, especificando sus objetivos generales y particulares; señalando la medida en que contribuirá al desarrollo integral y armónico de la sociedad.

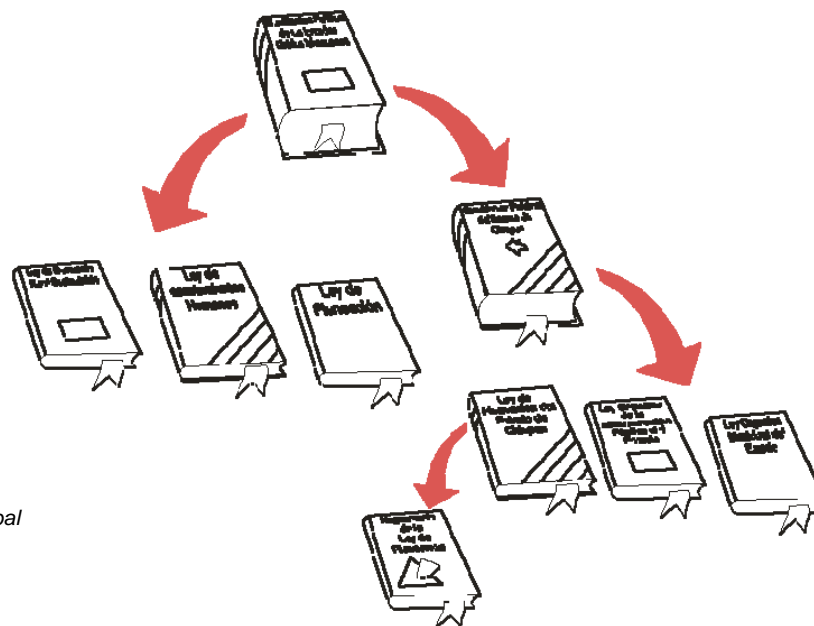


Figura 1.- Marco jurídico de la planeación municipal

1.2.- Marco Institucional de la Planeación Municipal.

1.2.1.- El Sistema Nacional de Planeación Democrática.

El Sistema Nacional de Planeación Democrática enmarca las acciones dirigidas al fomento del desarrollo nacional, y se sustenta con la participación del sector público, mediante los organismos y dependencias responsables de dirigir el proceso de planeación, y el sector privado social, quienes expresan sus demandas a través de la consulta popular.

Se opera a través del Plan Nacional de Desarrollo, el cual incluye todos los aspectos que se consideran prioritarios y de interés nacional, así como los lineamientos de acción que determinarán la base de la planeación en los ámbitos estatal y municipal.

1.2.2.- El Sistema Estatal de Planeación Democrática.

Constituye un conjunto articulado de relaciones funcionales, que establecen las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y los municipios entre sí, con la sociedad, a fin de efectuar acciones encaminadas al desarrollo sustentable de la entidad. Comprende mecanismos permanentes de participación, a través de los cuales la sociedad organizada, hace propuestas, plantea demandas y participa en la identificación de sus necesidades, formaliza acuerdos, y toma parte activa en el proceso de planeación.

Asimismo, distingue actividades específicas apoyándose en la estructura institucional, misma que está conformada por las dependencias y entidades de la administración pública federal y estatal, los municipios y la sociedad a través de sus diferentes formas de organización y, para su operación, se organiza y se definen responsabilidades a nivel estatal dentro del COPLADE, a nivel regional en el COPLADER y a nivel municipal por los COPLADEM.



Figura 2.- Diagrama del Sistema Estatal de Planeación Democrática.

La planeación del desarrollo encuentra en la Estrategia Chiapas Solidario, su principal soporte, y a través de las Asambleas de Barrios y Comunitaria, la oportunidad para fortalecer las capacidades de los actores locales (barrios, colonias, ejidos, rancherías, parajes, entre otros) para que participen cada vez más con un mayor poder de decisión, sobre las acciones que repercuten en el mejoramiento de los niveles de vida de sus familias y en la definición del desarrollo que desean para sus municipios. Así, que realizar una planeación comunitaria durante la elaboración de los Planes Municipales, promueve apropiar a los habitantes del territorio en la definición no sólo de las obras y los servicios, sino también, representa la oportunidad de fomentar esa iniciativa social para incidir en la formulación y ejecución de las políticas públicas que se aplican en su territorio.

El Gobierno del Estado de Chiapas impulsa una política de desarrollo territorial a partir de la creación de 159 Unidades Territoriales de Desarrollo, las cuales están definidas como la agrupación territorial de comunidades cercanas geográficamente, con características similares identificadas a partir de sus condiciones de rezago y marginación. Así, se adoptó un enfoque territorial para el desarrollo rural y el combate a la pobreza.

Sin embargo en un sentido más amplio, las micro regiones se pueden concebir como unidades territoriales para la planificación y la gestión del territorio. La estrategia de micro regionalización, implica que los municipios se dividen en micro regiones, el propósito es favorecer la participación social para integrar una adecuada visión del desarrollo del territorio, aprovechar y manejar mejor los recursos naturales, definir y ejecutar proyectos de infraestructura básica, servicios sociales y productivos que permitan potenciar aquellas localidades, que son puntos de confluencia natural para otras comunidades, en beneficio del conjunto de la micro región; así como acercar más los servicios públicos a las comunidades al descentralizar funciones a las Micro regiones.

Los niveles de planeación COPLADEM, COPLADER y COPLADE, se describen como instrumentos para la planeación municipal en el capítulo II.

1.2.3.- Plan de Desarrollo Municipal

Es el documento rector del desarrollo integral y sustentable del municipio que permite vislumbrar el futuro deseado e identifica el interés y los compromisos que asume el Ayuntamiento, ante las demandas, necesidades y oportunidades de desarrollo de la ciudadanía, que como instrumento de planeación le permite priorizar las demandas, delinear las estrategias, proponer objetivos y establecer acciones de gestión; además de fortalecer la gobernabilidad mediante la participación de la sociedad.

El plan contiene los objetivos, propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio, y define las principales políticas y líneas de acción que el Ayuntamiento deberá tomar en cuenta para la elaboración de sus programas operativos anuales. Éste debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada periodo constitucional de la administración municipal, para lo cual, en el marco del COPLADEM, el Presidente Municipal convocará a las comunidades y a las organizaciones ciudadanas, para que participen e intervengan en su diseño, formulación y definición.

En la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal es fundamental la cooperación y la coordinación de los distintos niveles de planeación que directamente inciden en los municipios, el propósito es, por un lado, articular esa participación de acuerdo a su adscripción territorial, incluyendo los diferentes puntos de vistas que hay en el territorio y construir consensos en torno del plan, de tal manera que la comunidad y gobierno se apropien del mismo; por otro, es una oportunidad para integrar y sistematizar los distintos diagnósticos, planteamientos y propuestas que se originen en cada uno de estos niveles de planeación en la formulación de planes municipales con una visión estratégica del desarrollo local y regional. Para ello, es necesario iniciar el proceso de planeación desde los barrios y comunidades hacia las microrregiones y, de éstas a los Municipios, las Regiones y el Estado.

Con el Plan de Desarrollo Municipal, el Municipio cuenta con un instrumento que plasma las necesidades básicas a satisfacer y un catálogo de programas, con los cuales tratará de resolverlas. Es una herramienta útil para organizar el trabajo de la administración pública municipal y sirve también para inducir y concertar actividades con los grupos y organizaciones interesadas en contribuir al desarrollo del municipio.

La figura 3 nos permite sintetizar e identificar el sustento legal tanto del orden federal como estatal, en donde se definen las facultades y las responsabilidades de los municipios en materia de planeación. Con la finalidad de promover la coordinación y la cooperación entre las diferentes instancias públicas que coinciden en el municipio, es conveniente que el Plan de Desarrollo Municipal sea el documento integral y rector de la gestión pública del municipio; de tal manera que los programas de desarrollo urbano, rural u otros deberán elaborarse en congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal, de esa forma se podrá realizar una sinergia de la acción pública en beneficio del desarrollo local.

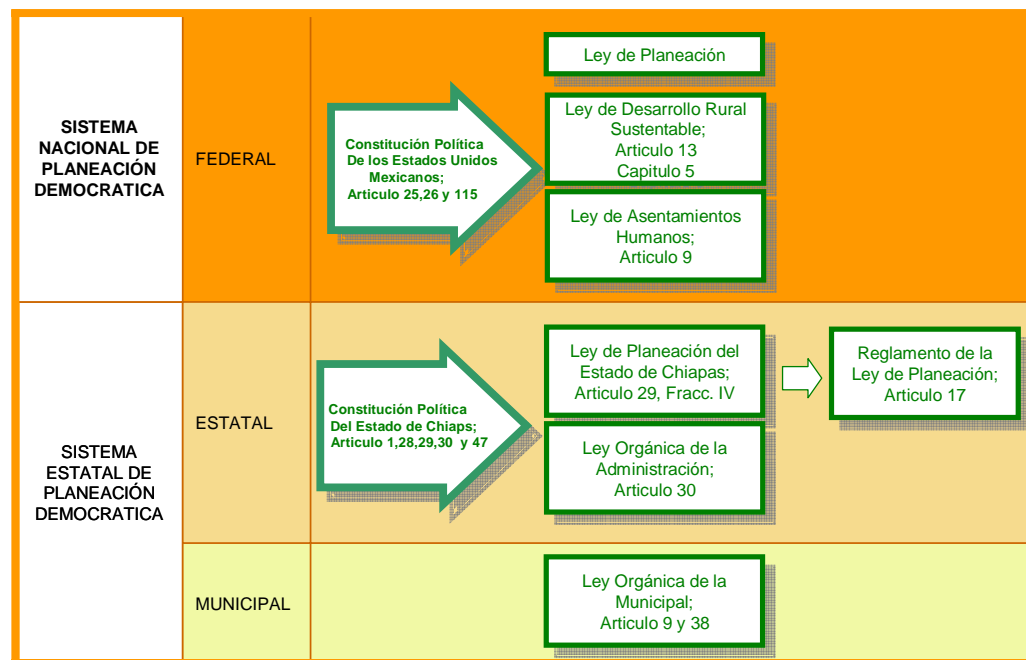


Figura 3.- Marco Jurídico e institucional de la planeación municipal.

II.- INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

La planeación del desarrollo municipal es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades económicas con las necesidades básicas de la comunidad.

¿Que es un Instrumento de Planeación?

Es una herramienta de concertación de acciones para los gobiernos federal, estatal y municipal, a fin de promover el desarrollo estatal integral y el fortalecimiento municipal mediante la combinación de esfuerzos y recursos de cada nivel de gobierno.

¿Para que sirve?

Sirve como apoyo en los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión pública, promoviendo la asignación de recursos a programas, subprogramas y proyectos viables, prioritarios y elegibles que busquen mejorar los niveles de calidad de vida y apoyar los procesos de crecimiento y desarrollo, fomentando el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados con eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Existen diversos instrumentos institucionales, a través de los cuales el Gobierno Federal y el Estatal otorgan recursos para apoyar la realización de obras o acciones que son de su competencia. De esta manera los ayuntamientos pueden complementar sus programas o proyectos adicionales. En el cuadro No. 1 se muestran los instrumentos de planeación y concertación considerados en el Sistema Estatal de Planeación Democrática.

| | | | |
|-----------|---------------------|---|------------------------------|
| FEDERAL | CODESOL | CONVENIOS Y ACUERDOS DE COORDINACION Y COLABORACIÓN | RAMO 20 RAMO 6 RAMO 33 |
| ESTATAL | COPLADE COPLADER | | CODECOM CODECOA |
| MUNICIPAL | COPLADEM | | |

Cuadro No. 1.- Instrumentos de planeación y concertación municipal.

2.1 Comité de Planeación para el Desarrollo (COPLADE).

Para la operación del Sistema Estatal de Planeación Democrática referido en el capítulo anterior, el principal instrumento es el COPLADE, quien es el promotor de la planeación estratégica participativa y el órgano colegiado responsable de llevar a cabo la consulta y concertación de los sectores público, social y privado, promoviendo la participación de estos en el desarrollo del Estado. Entre sus funciones, está la de captar, clasificar y sistematizar las demandas presentadas por la población, con el propósito de incorporarlas a los planes y programas que de estos deriven, siendo esta información, la base para elaborar los Programas Operativos Anuales(POA) de las dependencias y entidades del sector público y de los municipios.

La Asamblea Plenaria, es la máxima autoridad del COPLADE presidida por el C. Gobernador; y es el principal foro para la celebración de convenios y acuerdos que surjan en su seno, para efectos de planeación, coordinación y colaboración.

La Comisión Permanente, esta constituida por los titulares de las dependencias estatales, coordinadoras de sector y por los representantes de los organismos públicos federales que operan en la entidad. Así como por los presidentes municipales, representantes de los sectores social y privado.

Los objetivos, funciones y facultades de los Gabinetes Temáticos, Subcomités Sectoriales y Subcomités Especiales, se describen en el Reglamento de la Ley de Planeación, publicado en el Periódico Oficial No. 006-2ª. Sección del 3 de enero de 2007.

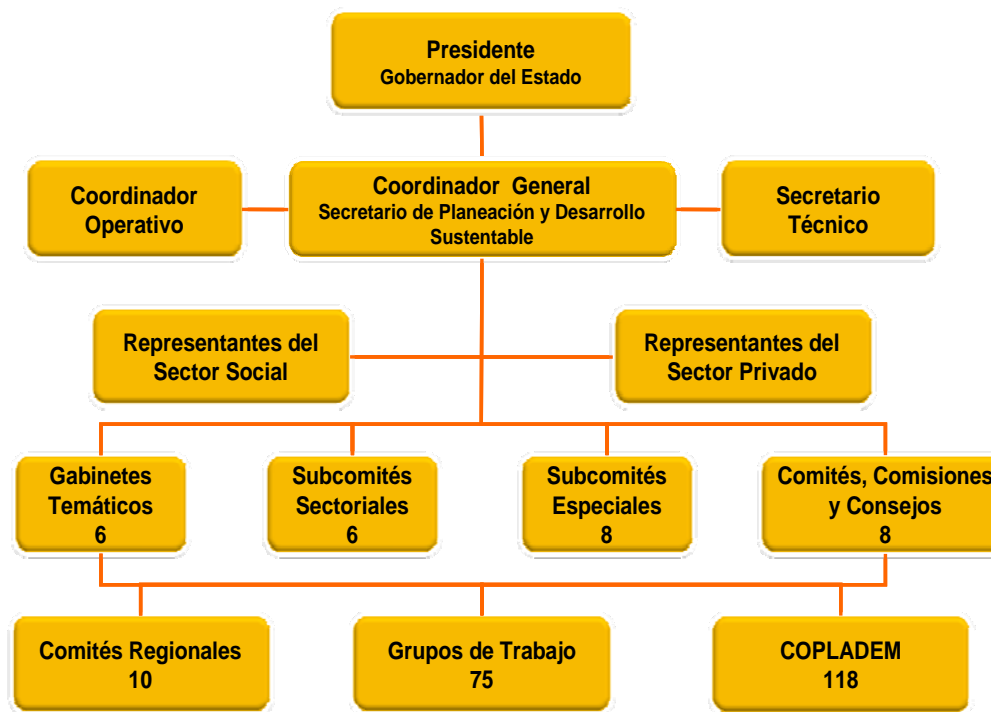


Figura 4.- Estructura del COPLADE.

2.2.- Comité de Planeación para el Desarrollo Regional, (COPLADER).

Es el órgano de planeación, consulta, concertación y coordinación de acciones y de recursos responsable de promover la participación activa, interinstitucional y solidaria de los sectores público, social y privado en el desarrollo sustentable de las regiones del Estado. Tiene como objetivo, fortalecer la planeación estatal para lograr una mejor asignación de recursos destinados al desarrollo de las regiones en todos los sectores e impulsar el mejoramiento de los niveles de vida de las familias, vinculando las zonas urbanas y rurales, fortaleciendo las capacidades económicas y de gestión de las autoridades municipales y elevando la participación de la población en los programas de desarrollo, los cuales tendrán como principios y valores, el desarrollo sustentable y solidario.

El COPLADER en su estructura, incorpora un modelo de planeación estratégica, territorial y micro regional para generar un desarrollo integral de las regiones socioeconómicas del estado articulado en tres componentes: el social, el técnico y el político.

Las funciones y facultades de los órganos que conforman al COPLADER, se enuncian en su Reglamento, publicado en el Periódico Oficial No. 29 de fecha 23 de mayo de 2007

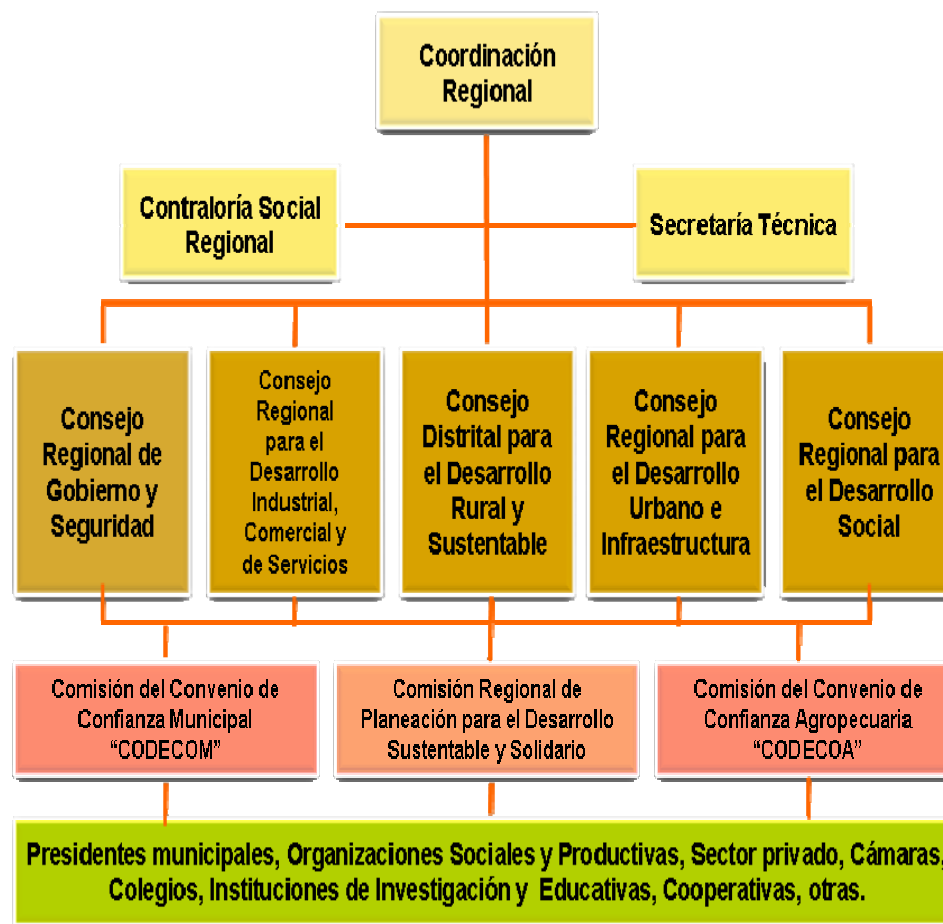


Figura5.- Estructura del COPLADER.

2.3.- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)

El COPLADEM es el órgano colegiado responsable de llevar a cabo la consulta, concertación y coordinación de acciones y de recursos entre los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal, con los sectores social y privado, promoviendo la participación de éstos en el desarrollo sustentable de los Municipios del Estado. Tiene como objetivo, dar legitimidad, equilibrio y racionalidad a los programas que favorezcan el desarrollo sustentable y solidario del Municipio, mediante la instrumentación de normas y principios básicos, conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Municipal y la incorporación de las comunidades y organizaciones sociales y productivas al proceso de planeación, además de ser el órgano de consulta del COPLADE, sobre la situación socioeconómica del Municipio.

El papel del COPLADEM es fundamental para garantizar la complementariedad de las políticas públicas en su territorio, pero también en posibles alianzas con otros municipios para abordar problemáticas de impacto intermunicipal y regional que requieren elevadas inversiones (como carreteras o rellenos sanitarios) o servicios públicos cuya oferta puede cubrir las necesidades de varios municipios (como universidades u hospitales de especialidades).

La máxima autoridad es la Asamblea General y es presidida por el Presidente Municipal, siendo el foro de discusión, análisis y aprobación de acciones, convenios y acuerdos que surjan en su seno, para el desarrollo sustentable y solidario del Municipio; ésta, tiene como objetivo validar social y técnicamente los programas de desarrollo sustentable que formule el H. Ayuntamiento, los cuales deberán ser congruentes al Plan Municipal, y cuando así se requiera, de las dependencias del Ejecutivo del Estado, así como las acciones vinculadas a proyectos colectivos territoriales basándose fundamentalmente en las necesidades y demandas de la sociedad.

Los lineamientos para la integración de Reglamentos de los COPLADEM's, están publicados en el Periódico Oficial No. 023 del 25 de abril de 2007, afín de que los H. Ayuntamientos Municipales integren y aprueben sus respectivos reglamentos.

En el anexo A se describen las funciones y atribuciones de las áreas que integran el COPLADEM.

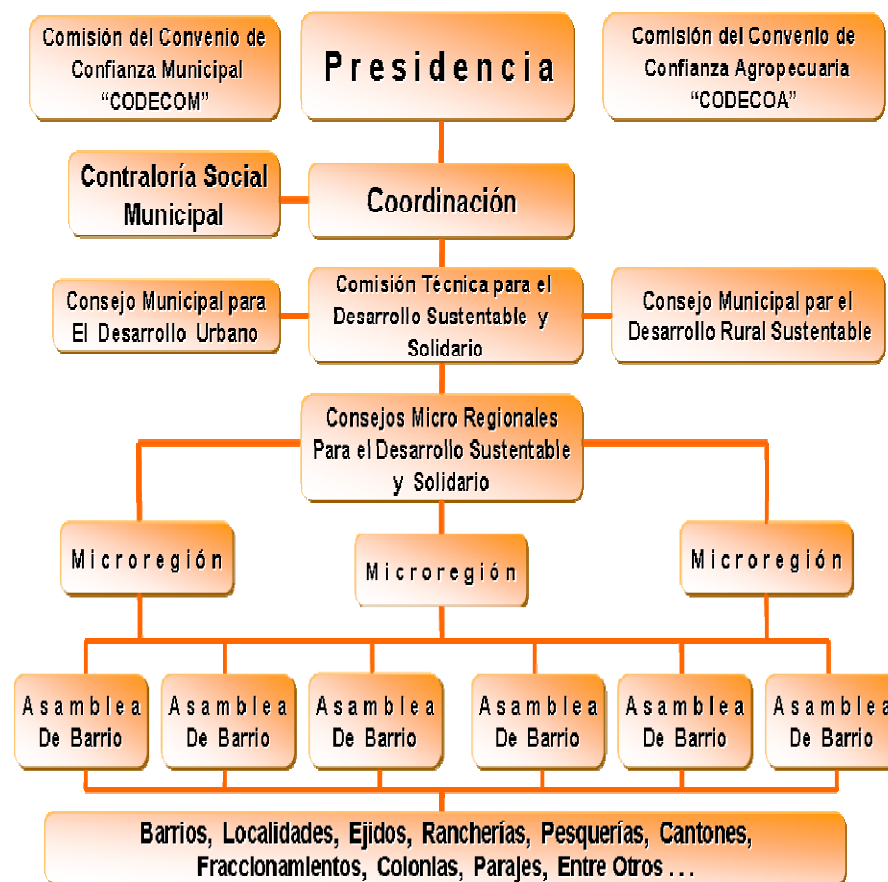


Figura 6.- Estructura del COPLADEM.

2.4.- Convenio de Desarrollo Social (CODESOL)

Es el Instrumento integrador de la política social, que conjunta en un marco único la oferta institucional del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Desarrollo Social, de los Estados y Municipios en materia de desarrollo social, para dirigir de manera coordinada los esfuerzos para la superación de la pobreza y el desarrollo regional, hacia áreas y sectores definidos y condensados identificados como regiones prioritarias y de atención inmediata, así como aquellas regiones o grupos sociales que definan las partes conforme a indicadores de pobreza.

Programas Federales:

- **Habitat;**

Tiene como objetivo contribuir a superar la pobreza urbana, haciendo de las ciudades y sus barrios espacios ordenados, seguros y habitables.

- **Rescate de espacios públicos;**

Recuperar espacios públicos, fomentar la identidad comunitaria, la cohesión social y la generación e igualdad de oportunidades.

- **Desarrollo Local (Microrregiones);**

Coadyuvar en el desarrollo de las 24 microrregiones del Estado, a través de la realización de obras y acciones en beneficio de sus habitantes de las localidades identificadas como Centros Estratégicos Comunitarios (CEC).

- **Opciones Productivas;**

Impulsar el desarrollo a partir del apoyo a la identificación de modelos productivos viables y sustentables, la formación de capacidades humanas, técnicas y empresariales, la identificación, elaboración, evaluación, gestión y financiamiento de proyectos productivos estratégicos generador de empleo e ingreso.

- **Empleo Temporal;**

Generar oportunidades de ingresos en el medio rural con acciones dirigidas al desarrollo del capital humano, así como al desarrollo de la infraestructura social, productiva y preservación del medio ambiente.

- **3 x 1 para migrantes;**

Apoyar las iniciativas de migrantes radicados en el extranjero, concretar proyectos mediante la concurrencia de recursos de la federación, estados, municipios y de los migrantes.

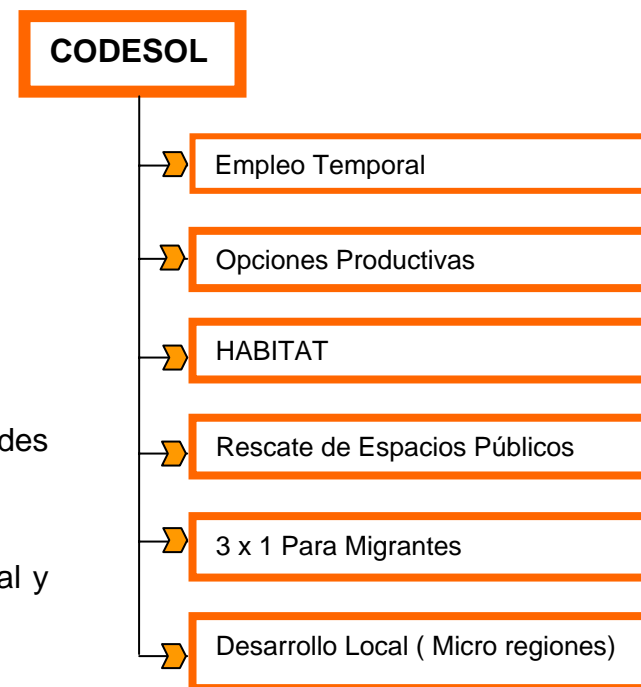


Figura 7.- Los programas del CODESOL

2.5.- Acuerdo de Coordinación y Colaboración Intergubernamental Estado-Municipio, para el Desarrollo Regional Integral y Sustentable 2007.

Este acuerdo tiene por objeto, establecer el Marco General de Coordinación y Colaboración Intergubernamental entre “El Estado” y “El Municipio”, a fin de contribuir al desarrollo integral del Municipio y la Región Socioeconómica a la que se haya circunscrito, coadyuvando en el abatimiento de los altos índices de marginación y pobreza en materia de salud, vivienda, educación básica, agua potable, caminos, electrificación y seguridad pública.

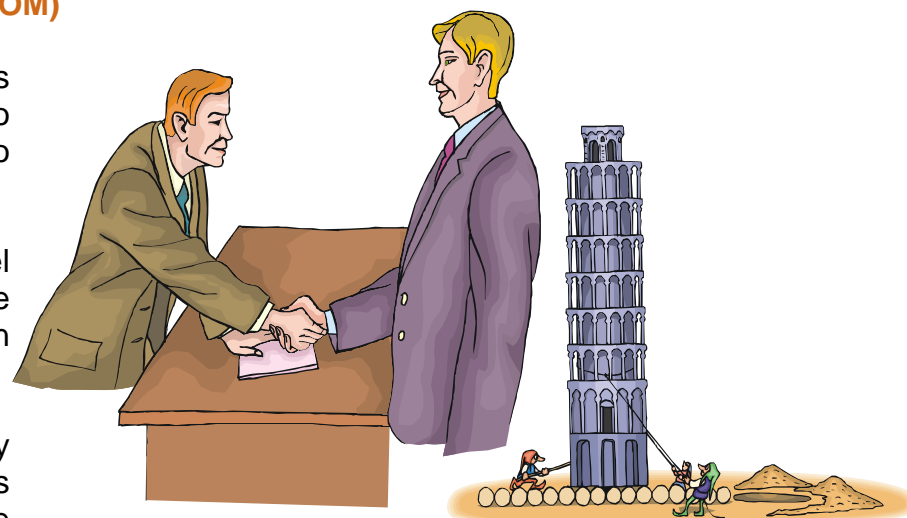
Asimismo, impulsa el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica participativa y territorial para el desarrollo integral y sustentable del Estado, a través del establecimiento de ejes estratégicos y prioritarios del desarrollo social y humano, y del económico integral y sustentable, así como la capacitación teórica y analítica desde las asambleas de barrios y comunitaria y desde foros municipales, a fin de incidir en la sensibilización, conscientización, responsabilidad y compromiso social de los recursos humanos en la búsqueda del desarrollo integral, solidario y sustentable de las regiones económicas del estado.

2.6.- La Comisión del Convenio de Confianza Municipal (CODECOM)

Es la instancia operativa creada para dar respuesta inmediata a las demandas ciudadanas priorizadas en asambleas de barrio o comunitarias, y para hacer responsables y autores de su propio desarrollo comunal a los habitantes de cada municipio.

Este instrumento es firmado por las autoridades municipales y el Gobierno del Estado, aportando ambas partes recursos. También se promueve la participación de los beneficiarios, ya sea con aportación de recursos, materiales o mano de obra.

Su objetivo es el de coadyuvar en el desarrollo de las comunidades y municipios del Estado, promoviendo y ejecutando las acciones administrativas y financieras, necesarias; además de servir de instrumento para apoyar en la gestión de recursos y apoyos que hagan posible superar el rezago social y económico de aquellas comunidades que se encuentran consideradas dentro de los índices de alta y muy alta marginación y pobreza en la entidad.



2.7.- Convenio de Confianza Agropecuario (CODECOA)

Es la instancia operativa creada para dar respuesta al reclamo y a las necesidades de las comunidades agrarias y campesinas sin tierra, que desean integrarse a los procesos de desarrollo, para ser un espacio institucional de rápida atención y concertación para el desarrollo agrario y agropecuario.

Su objetivo es el de atender a través del gobierno del estado los programas y acciones que impulsen el desarrollo agropecuario, forestal, piscícola y turístico ejidal, en sectores rurales de bajo potencial productivo y evidente pobreza, dentro del Sistema Estatal de Planeación Democrática en sus niveles municipal y regional.



III.- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y TERRITORIAL

3.1.- Elementos conceptuales de la Planeación Estratégica y la Planeación Territorial

La planeación estratégica es una filosofía que dirige las acciones a partir del análisis del presente, pero con una perspectiva hacia el futuro. Es también, un proceso y una herramienta de trabajo de las organizaciones, que les permite tomar decisiones al identificar sus problemas, las oportunidades presentes y próximas del entorno; así como acordar sus objetivos, metas, estrategias, programas y proyectos. Asimismo, la planeación estratégica es un método para comunicar e involucrar a los distintos actores que intervienen en la planeación, de tal manera que promueve la deliberación, el dialogo y el establecimiento de responsabilidades de estos actores construyendo el consenso del plan.

La planeación es un proceso en permanente construcción, sus etapas se retroalimentan para seguir el ciclo continuo de su desarrollo, no es rígida, no se pretende tomar todas las decisiones futuras, dado que éstas se consideran en el momento que correspondan, por ello durante su implementación se realizan ajustes que pueden responder a cambios en el entorno o a nuevos acuerdos entre los actores involucrados, entre otros motivos. En síntesis, con la planeación estratégica se genera un plan de acción para asegurar que lo que deseamos se cumpla.

Los elementos de la planeación estratégica son:

1. Diagnóstico y análisis FODA
2. Planteamiento de la misión y visión
3. Elaboración de objetivos y estrategias generales
4. Definición de los planes, programas y proyectos
5. Control y Evaluación.

Mismos que serán definidos y desarrollados de manera conceptual y práctica en el cuarto capítulo de esta guía, para la formulación de nuestros Planes de Desarrollo Municipal.

La planeación estratégica que inicialmente tiene su origen en el ámbito de las organizaciones empresariales, se ha incorporado y adaptado a la gestión de las organizaciones públicas. Una de sus aplicaciones es utilizada como metodología para la formulación de planes de desarrollo, constituyéndose en un instrumento para promover el cambio social con una visión integral del entorno, aprovechando las potencialidades locales, con una perspectiva y apuesta hacia un futuro posible y con la participación de los actores involucrados e interesados del desarrollo.

En las últimas décadas en América Latina, además de la planeación estratégica, se ha incorporado con otro enfoque para la planeación del desarrollo **la Planeación Territorial**, que se está ejecutando dado que la planeación sectorial no a sido suficiente para enfrentar temas como los profundos desequilibrios regionales, la formación de complejas áreas metropolitanas, pobreza y marginación (en especial en territorios rurales) y las problemáticas relacionadas con el medio ambiente.

La Planeación Territorial, tiene el propósito de buscar respuestas a los problemas globales de un territorio definido, promover su desarrollo y lograr la coordinación espacial de la intervención del gobierno y de los actores locales. En este contexto, el territorio es algo más que un espacio físico, es una construcción social, donde concurren espacialmente los distintos componentes físicos, ambientales, económicos, sociales y culturales. Así, que la planeación para el desarrollo territorial incluye los distintos elementos necesarios de ese desarrollo, sean estos de orden económico, social, ambiental o cultural.

De manera estrecha a la Planeación Territorial, esta vinculado **el Ordenamiento Territorial**. Existen diferentes acepciones del concepto Ordenamiento Territorial, en general aluden a la estructura de usos sobre la superficie de la tierra y su conducción a través de la legislación y de las políticas públicas que cada país establece para el uso racional y desarrollo del territorio. Ver anexo H.

3.2.- Los principios básicos para la Planeación Estratégica Territorial para el Desarrollo Municipal

Esta Guía, en su metodología para la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal, tiene el propósito de apoyar a la formulación de planes que se fundamentan en los siguientes principios:

Coordinación Institucional. Establece la necesaria articulación y complementación lógica entre los diferentes actores y niveles del proceso de planeación.

Participación Social. La comunidad participa en la toma de decisiones sobre los asuntos que afectan a sus vidas en el territorio con el cual se identifican.

Territorialidad. Reconoce los territorios como la unidad básica en los procesos de planeación al construirse como los espacios donde confluyen diferentes elementos sociales, culturales, ambientales, productivos que han sido apropiados históricamente por los distintos actores sociales.

Sustentabilidad. Promueve y establece las formas de aprovechamiento de los recursos naturales que no ponen en riesgo la capacidad de las generaciones actuales ni futuras para su uso y disfrute. Por lo tanto implica la necesaria modificación de las estrategias productivas hacia formas sostenibles de los recursos en el corto, mediano y largo plazo.

Equidad. Establece mecanismos que posibilitan una participación y representación equitativa y en condiciones de igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, pero también de grupos minoritarios a partir de su condición étnica o situación especial.

Interculturalidad. Implica el reconocimiento de diferentes formas de ser, estar, pensar y actuar en el mundo. Presupone el establecimiento de nuevas formas de relación entre las culturas a partir de construir puentes de comunicación y aprendizaje mutuo entre los diferentes grupos sociales y culturales.

Solidaridad. Parte del reconocimiento de las iniciativas sociales para la atención de sus problemas y establece los mecanismos de apoyo complementario y solidario a los esfuerzos de las comunidades y grupos organizados para mejorar su situación de vida.

3.3 Las funciones básicas de la Planeación Estratégica Territorial para el Desarrollo Municipal

El propósito de promover una Planeación Estratégica Participativa Territorial en los municipios, es el de fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales y de los actores locales en la definición de políticas, programas y proyectos para el desarrollo local y regional. Destacando las siguientes funciones:

- Construir y ejecutar una visión colectiva de futuro deseable, que permita aprovechar las potencialidades del municipio y definir el rumbo de una estrategia de desarrollo del territorio. La esencia es fomentar el pensamiento estratégico.
- Convertirse en un proceso político para establecer mecanismos de comunicación y articulación de los actores del territorio, que permita dirimir diferencias, articular intereses y establecer acuerdos. Así, la planeación no sólo se define en su concepción de instrumento técnico (optimización de recursos), sino que se plantea el papel político de la planeación (construcción de consenso).
- Promover la cooperación de las distintas instituciones públicas, privadas y sociales; así como coordinar las diferentes políticas públicas sectoriales, para lograr la concurrencia, complementariedad y sinergia de esas políticas en el municipio.

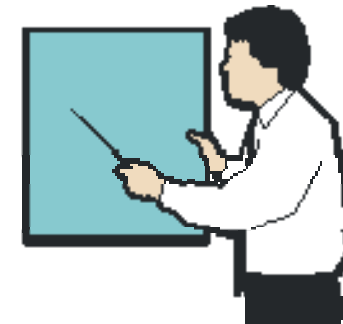


- Hacer de los Planes de Desarrollo Municipal auténticos instrumentos de gobierno, que tengan las aspiraciones de la comunidad, garanticen la participación de los actores involucrados y se constituya en el principio ordenador de las políticas públicas presentes en el territorio.

3.4.- El Proceso de planeación para la elaboración de los planes de desarrollo municipal en el Estado de Chiapas.

La Ley de Planeación establece que el proceso de planeación se integrará en cuatro etapas:

- Formulación
 - Ejecución
 - Control
 - Evaluación



De manera general, para la planeación municipal podemos describir el proceso de planeación de la manera siguiente:

Formulación.- Conjunto de actividades a desarrollar, para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal y los Programas Municipales. Las principales actividades que comprende esta etapa son:

- Definición de los responsables de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.
- Especialización de las áreas o partes del plan que deberán ser coordinadas por los responsables de su elaboración.
- Elaboración de diagnósticos económicos y sociales que reflejen la situación real y las necesidades del municipio.
- Definición de objetivos y prioridades para señalar qué es lo que se quiere lograr y lo que es más urgente o necesario.
- Señalamiento de estrategias y políticas a seguir, para establecer cómo y de qué manera se lograrán los objetivos propuestos.
- Determinación de las metas de corto y mediano plazo.
- Definición de los responsables de la ejecución del plan municipal, así como los recursos necesarios para ello.
- Elaboración de los programas de desarrollo urbano y rural del Plan de Desarrollo Municipal.
- Previsión de recursos para cumplir el Plan de Desarrollo Municipal.
- Promover la participación social en la formulación del plan de Desarrollo Municipal.

Ejecución.- La aplicación de los lineamientos y de las estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal, que se traducirán en acciones concretas mediante programas operativos anuales que serán llevados a cabo para tal efecto. Durante esta etapa de ejecución, es fundamental que los responsables del Gobierno Municipal se apeguen a lo establecido en los expedientes técnicos de los proyectos a fin de alcanzar los objetivos del Plan.

Control.- Consiste en actividades para identificar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y el avance de los Programas Municipales, con el fin de detectar y corregir posibles desviaciones; así como verificar el funcionamiento de las etapas de formulación, ejecución y evaluación para su buen desempeño.

Evaluación.- Revisión sistemática de resultados para obtener conclusiones cuantitativas y cualitativas sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los Programas Municipales. La evaluación debe hacerse durante la ejecución del plan y una vez concluido el mismo, el propósito es retroalimentar el proceso continuo de planeación incorporando las reorientaciones y cambios necesarios; también la evaluación permite acumular experiencias que sirven para mejorar los futuros planes y programas municipales.

IV.- METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL

Una vez que hemos conceptualizado qué es la Planeación Estratégica Participativa y Territorial, la normatividad que los municipios deberán observar, y los instrumentos de planeación con los que cuentan, es necesario saber como desarrollar la planeación en un municipio.

Las etapas de la Planeación Estratégica Participativa y Territorial no son lineales y pueden ser repetitivas (con distinto contenido, tiempo y situación), ya que más que representar una secuencia lógica, conforman una cadena continua sin principio ni fin, que va evaluando el proceso y los contenidos del plan. La metodología para la formulación e instrumentación del Plan de Desarrollo Municipal se organizará en cinco etapas:

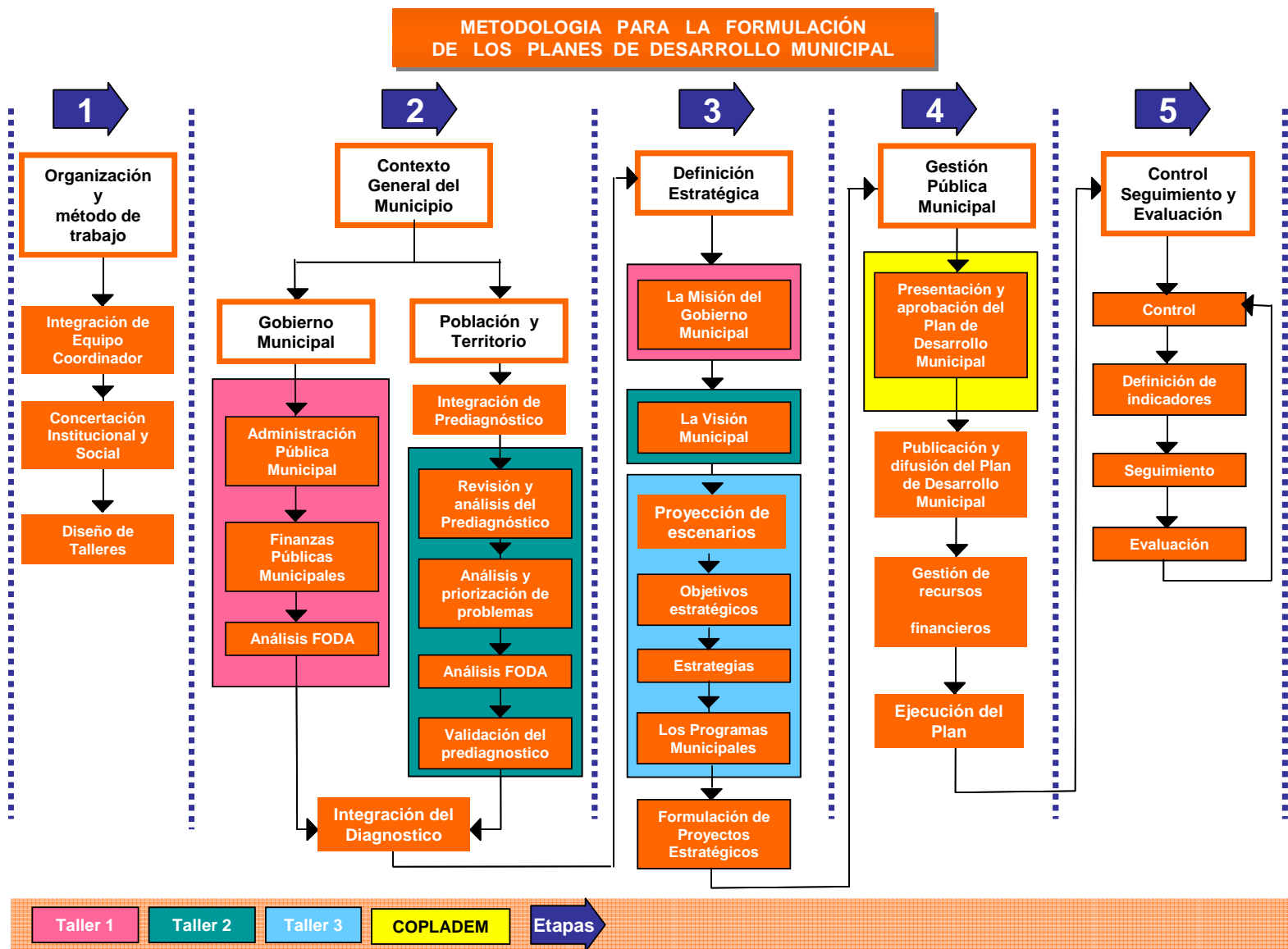
4.1.- Organización y método de trabajo.

4.2.- Contexto general del municipio.

4.3.- Definición Estratégica.

4.4.- Gestión Pública Municipal.

4.5.- Control, seguimiento y evaluación.



4.1.- ETAPA 1: ORGANIZACIÓN Y MÉTODO DE TRABAJO

Su objetivo central es la preparación de las condiciones necesarias para realizar un proceso de Planeación Estratégica Participativa y territorial en el municipio. Las condiciones básicas para iniciar este proceso son:

- Voluntad política de las autoridades municipales.
- Contar con la participación de las Asambleas de Barrios o Comunitarias y/o organizaciones de sociedad civil local.
- Actitud y compromisos suscritos de corresponsabilidad de todos los actores locales.
- Participación de dependencias o entidades de la Administración Estatal y Federal que tengan representatividad en el municipio.



Para el desarrollo de esta etapa, se consideran los siguientes pasos:

4.1.1.- Integración de un equipo coordinador

El recurso esencial, que va a dar la diferencia en el desarrollo de un municipio a largo plazo, no es el recurso material, la tierra o las materias primas, cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas, no es siquiera el recurso financiero, es el recurso humano, no por su número, sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo.

La profesionalización de la administración pública es el proceso permanente de actualización y modernización de las estructuras y capacidades de la organización para responder efectiva y oportunamente a la satisfacción de las demandas sociales.

En la mayoría de los municipios no existen oficinas de planeación, esta tarea se le asigna a unidades administrativas como obras públicas, tesorería o fomento agropecuario. Sin embargo, la perspectiva de esas áreas tiende a ser una labor de naturaleza programática-financiera; los H. Ayuntamientos necesitan fortalecer sus capacidades institucionales para que puedan realizar tanto la planeación como la gestión territorial; por lo anterior, se recomienda valorar la creación de Unidades de Planeación Municipal que tengan como objetivo fortalecer la capacidad de planeación del municipio, para formular, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Municipal con una visión territorial, sustentable, participativa y solidaria; que le permita apoyar a los H. Ayuntamientos en la coordinación de la gestión pública territorial y en la elaboración de las políticas para el desarrollo del municipio.

Ante la carencia de personal especializado, los H. Ayuntamientos municipales encargan a consultores externos la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, y con frecuencia éstos no son aplicados. La razón es que son elaborados por expertos ajenos a la vida de la localidad, que muchas veces no toman en cuenta la opinión de los funcionarios municipales, ni de los ciudadanos. Estos planes, son de hecho, una especie de imposición que refleja las preocupaciones y prioridades de agentes externos al Municipio.

Por lo anterior, en la administración municipal se debe contar con un equipo técnico seleccionado con perfiles en la metodología de la Planeación Estratégica Participativa y territorial, que integren la unidad o área de planeación y sean quienes dirijan la Comisión Técnica para el Desarrollo Sustentable y Solidario del COPLADEM (consultar anexo A), quienes diseñarán los instrumentos en forma clara y detallada cada una de las etapas, tiempos y recursos que forman parte del proceso de planeación, así como los insumos necesarios para llevar el mismo.



Para la profesionalización de los servidores públicos de un municipio, el H. Ayuntamiento Municipal tiene la tarea de reglamentar el servicio profesional de carrera, el cual debe ser presentado ante el H. Congreso del Estado para su aprobación. En esta reglamentación se definirán las capacidades personales y los perfiles del cargo que para cada puesto dentro de la administración pública municipal se consideren necesarios, incluyendo sus obligaciones, facultades y funciones estipuladas.

4.1.2.- Concertación Institucional y Social.

La concertación es de gran importancia, ya que permite promover los acuerdos necesarios entre las instituciones, autoridades y representantes sociales para llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica Participativa. Para lo anterior, es necesario construir un ambiente propio, amplio, representativo y funcional; donde el H. Ayuntamiento debe establecer contacto con las representaciones de las instituciones federales y estatales que tengan representatividad en el municipio, y convocar a la sociedad a través de los representantes de las Asambleas de Barrios o Comunitaria para el mismo fin, siendo este espacio el COPLADEM.



4.1.3.- Diseño de Talleres.

Para aplicar la metodología es necesario realizar una serie de talleres en las diferentes etapas:

Taller 1.- Gobierno Municipal.

Tiene como objetivo analizar la estructura de la administración pública municipal, sus finanzas públicas y construir su misión, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades del gobierno local; en el taller se deberá contar con la asistencia de los integrantes del cabildo municipal y áreas fundamentales que aporten elementos sustanciales en la integración de esta parte del diagnóstico.

Taller 2.- Población y Territorio.

En este taller se deberá contar con la participación de todos los actores locales (cabildo municipal, áreas administrativas, delegaciones estatales y federales, y representantes de Asambleas de Barrio y Comunitarias), quienes revisaran y analizarán el diagnóstico, priorizarán sus problemas, aportarán nuevos elementos, realizarán el análisis de FODA, construirán colectivamente la visión del municipio y validarán el mismo.

Se recomienda que la asistencia al taller no rebase un máximo de 50 personas a fin de que éste pueda desarrollarse adecuadamente; en el caso de que en un municipio existan más de 50 representantes sociales, se deberán realizar varios talleres a nivel de micro regiones, agrupando posteriormente la información validada de las micro regiones a nivel municipio. Para integrar las micro regiones de un municipio, se sugiere que el Ayuntamiento municipal observe los **Lineamientos para el funcionamiento de los Consejos Microrregionales para el desarrollo Territorial, Sustentable y Solidario**, formulados por la Secretaría de planeación y Desarrollo Sustentable.

Taller 3.- Definición Estratégica.

La finalidad de este taller es la elaboración de objetivos, estrategias, y cartera de programas y proyectos estratégicos para el desarrollo local. Siendo el equipo coordinador el encargado de construir y coordinar este taller, en donde participaran funcionarios de los tres órdenes de gobierno y un grupo más específico de representantes sociales.

4.2.- ETAPA 2: CONTEXTO GENERAL DEL MUNICIPIO.

El municipio esta compuesta por tres elementos: Población, Territorio y Gobierno, el diagnóstico debe integrarse en dos grandes apartados: El primero como **Institucional para un Buen Gobierno**, y el segundo de su población y territorio, que se agrupan en 3 ejes rectores: **Económico Sostenible, Social Incluyente y Ambiental Sustentable**.

El apartado Institucional para un buen gobierno se conforma con datos particulares del Ayuntamiento, referentes a su estructura administrativa, sus finanzas públicas y servicios públicos municipales.

El apartado Población y territorio, considera en cada uno de sus ejes, lo siguiente:

Económico Sostenible: Población y actividades económicas

Social Incluyente: Cultura, educación, salud, infraestructura urbana, rural y de servicios públicos, equidad de genero, y procuración y administración de justicia;

Ambiental Sustentable: Medio físico y problemática ambiental.

4.2.1. Gobierno Municipal.

4.2.1.1 Administración Pública Municipal

La Administración Pública debe responder eficaz y permanentemente a las demandas y exigencias sociales en un contexto determinado por la acelerada innovación tecnológica, la diversidad demográfica, los cambios en los valores y hábitos sociales.

El H. Ayuntamiento Municipal, no sólo interactúa con los ciudadanos, también establece múltiples y complejas relaciones internas y externas, que muchas veces, determinan el éxito del gobierno; por lo que deben ser flexibles para adaptarse rápidamente a un medio ambiente que se encuentra en constante cambio y adecuar sus estructuras organizativas y perfiles profesionales al continuo avance tecnológico. La Sociedad actual, requiere de administraciones públicas no solo con capacidad de aprendizaje permanente, sino con capacidad de aprender a desaprender.

El gobierno municipal es la autoridad inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre.

Por otra parte, la actuación de la administración pública municipal esta regida básicamente por el Bando de Policía y buen Gobierno. Sin embargo, conforme aumenta la complejidad de las estructuras de los municipios, también lo hacen los instrumentos jurídicos que lo sustentan, cada uno de éstos, tienen un objetivo y una función específica. Para lograr cabalmente estos objetivos, el marco jurídico debe estar ligado con los instrumentos que lo conforman.

Los reglamentos municipales son conjuntos de normas generales de carácter administrativo y obligatorias para toda la comunidad, expedidas por el H. Ayuntamiento para garantizar el cumplimiento de la ley, establecen las fronteras jurídicas entre lo permitido y lo prohibido en el municipio y evitan la actuación discrecional y subjetiva de la autoridad, asegurando que los actos de gobierno se fundamenten en el principio de legalidad, generaliza e iguala a los ciudadanos, definiendo y conceptualizando actos, situaciones, procedimiento y hechos, sancionando las infracciones cometidas.

Los reglamentos municipales pueden ser de cuatro tipos:

El que establece y regula la organización y funcionamiento interior del H. Ayuntamiento.

Los que regulan la estructura y funcionamiento de la Administración Pública Municipal.

Los que regulan la organización y funcionamiento de los servicios públicos.

Y los que establecen y regulan las actividades de los particulares que afectan el desarrollo cotidiano de la vida comunitaria.

Servicios Públicos Municipales.

Son todas aquellas actividades que realiza el ayuntamiento de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad; juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña el ayuntamiento, ya que a través de ellos se refleja la buena marcha de la administración y se responde a las demandas planteadas por la comunidad para mejorar sus condiciones de vida. Son ejemplos de servicios públicos: agua potable, alcantarillado, mercados, panteones, rastros, calles, parques y transportes.

Por lo tanto, es recomendable que las autoridades municipales promuevan el establecimiento de servicios públicos en su territorio municipal. Ver Anexo K.

4.2.1.2. Finanzas públicas municipales

El proceso de las finanzas públicas municipales, es uno de los aspectos más importantes dentro de la vida de los gobiernos locales, se puede resumir al cumplimiento de los requerimientos legales que los órganos fiscalizadores solicitan a los municipios, o convertirse en el área sustantiva que vincula al conjunto de áreas que hacen posible el funcionamiento de la Administración Pública Municipal.



Para poder mejorar este proceso, es necesario tener conocimiento de la ley de ingresos con los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como las participaciones y las aportaciones federales; las cuales son la fuente que nutre las arcas municipales; asimismo, el presupuesto de egresos orienta el gasto para el cumplimiento de los objetivos de la administración municipal.

Los municipios disponen de varias modalidades de recursos económicos para impulsar el desarrollo de su municipio y el mejoramiento de la calidad de sus habitantes, los cuales deben analizarse cuidadosamente para definir como financiar el plan de desarrollo municipal.

Para este primer apartado del diagnóstico, el cabildo municipal y áreas fundamentales, mediante el taller No.1, deberá realizar un análisis de la estructura gubernamental con que cuenta la Administración Pública Municipal, así como la capacidad técnica del personal con que cuenta cada área de su estructura. En el anexo B, se definen algunos conceptos importantes de la función y estructura de una administración municipal.

Asimismo, las áreas normativas integrantes de la administración pública municipal deberán revisar los reglamentos vigentes en su materia, con la finalidad de adecuarlos a su realidad, presentar la iniciativa ante el cabildo para su discusión y dictamen, y posteriormente su publicación y aplicación. Por otra parte, el área competente realizará un cuadro descriptivo y cuantitativo de las fuentes de financiamiento con los que cuenta, así como un antecedente de la orientación de recursos aplicados por la administración municipal anterior. En el anexo C, se definen las diferentes modalidades de ingresos y fuentes de financiamiento con que cuentan los municipios.

4.2.1.3- Análisis de FODA

El conocimiento de las necesidades a través de la población constituye un principio de equidad de participación. Para ello, es necesario que en los planes de desarrollo Municipal, se utilice en cada uno de las variables (social, económico, territorial, cultural y político) una herramienta de planeación llamada FODA.

¿Para que sirve el FODA?

El FODA (Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades), nos será útil para detectar las dificultades como las facilidades que se encuentran al tratar de cumplir un objetivo.

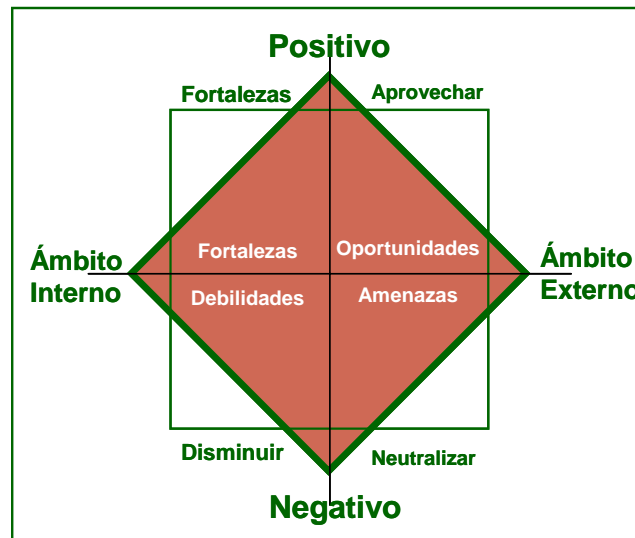
En el ámbito interno, se detectan las debilidades y fortalezas con las que cuenta un municipio. En el ámbito externo de un municipio, se detectan los procesos que en el ámbito social, estatal o nacional influyen en el municipio como oportunidades que debe aprovechar, o como amenazas que debe contrarrestar.

La intención del FODA es, precisamente, que quienes realizan el proceso de planeación hagan conciencia de estos factores y puedan diseñar estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas por un lado, y para sacar provecho al máximo de las fortalezas y oportunidades.

Un FODA bien realizado nos permite saber, además si nuestras fortalezas son más grandes que nuestras debilidades, y si las oportunidades son mayores que las amenazas. Incluso permite determinar gran parte de la estrategia al decidir qué fortalezas serán utilizadas para aprovechar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza. Es decir, el FODA nos permite saber desde qué punto partimos para planear el futuro del municipio.

Para este apartado del diagnóstico (gobierno municipal), deberá realizarse un Análisis de FODA, el cual nos permitirá definir los puntos fuertes y débiles detectados en el análisis interno del municipio y de las amenazas y oportunidades que se presentan y que fueron detectados en el análisis externo.

Para realizar esta parte del taller No.1, deberá realizar el ejercicio del anexo D descrito en la parte de anexos.



4.2.2. POBLACIÓN Y TERRITORIO.

Para poder desarrollar el segundo apartado de la etapa del contexto General del municipio, se tomarán en cuenta cinco pasos:

- Integración de un Prediagnóstico
- Revisión y análisis del prediagnóstico.
- Análisis y priorización de problemas.
- Análisis FODA.
- Validación del prediagnostico

4.2.2.1. Integración de Prediagnóstico.

¿Que es un Prediagnóstico?

Es el resultado de la recopilación de datos y sistematización de la información que generan diferentes organismos del sector publico y privado y de los municipios; su contenido debe ser lo más cercano a las condiciones reales de vida de la población municipal, que servirán de soporte técnico en el análisis de problemas, formulación de estrategias viables y toma de decisiones para el desarrollo de un municipio.

Este debe contener la información tanto estadística como monográfica, cartográfica sistematizada y graficada de manera sencilla, que facilite la planeación participativa en la realización de un análisis diagnóstico que los conduzca a identificar las necesidades y problemas de manera participativa recreando la imagen que tiene sobre sí mismo y de su actual entorno.

Sin embargo, es un documento en permanente construcción que se va enriqueciendo durante el trabajo al interior del municipio.

Esta tarea fundamental será responsabilidad del equipo coordinador integrado en el apartado 4.1.2, el cual podrá apoyarse con las dependencias federales y estatales que tengan representatividad en el municipio.

La información deberá organizarse y capturarse de acuerdo a un guión establecido de manera desglosada que permita ir conformando una base de datos inicial; como referencia se sugiere consultar el anexo E donde se describe el contenido del prediagnóstico.

4.2.2.2 Revisión y análisis del prediagnóstico.

La interacción de los actores locales en un taller, es el espacio de reflexión colectiva que nos permitirá obtener un prediagnóstico municipal enriquecido y validado socialmente; por lo anterior, es fundamental que sea la población que vive y conoce las características y condiciones de su territorio, quienes sean los que se comprometan a participar directa y organizadamente dentro del proceso de planeación, para verse en su propio espejo en forma honesta y sincera.

En este proceso será fundamental que el gobierno municipal considere y respete la autonomía y las capacidades de las comunidades, para establecer compromisos de corresponsabilidad, de tal forma que la autoridad municipal no aparezca como el gran proveedor, sino como el coordinador del esfuerzo colectivo y la instancia que propicie el cumplimiento de todo compromiso contraído por la vía de la concertación. En otras palabras, se trata de reconocer la responsabilidad del municipio con los derechos sociales.



A través de la información que proporcionen las Asambleas de Barrios o Comunitarias y las Autoridades Ejidales, se amplia y se complementa la información del prediagnóstico, se conoce la dinámica de un municipio, el recuento de sus bienes, carencias y problemas, sus recursos físicos, naturales y humanos, reservas y potencialidades de desarrollo, incorporando a la sociedad en una planeación estratégica participativa.

Para la revisión y análisis del prediagnóstico, se deberá realizar el taller No. 2, mediante tres componentes:

- Descripción del municipio.
- Revisión del proceso de planeación actual.
- Revisión del prediagnóstico.

Descripción del municipio.

En esta parte, los participantes deberán describir a su municipio, y como quieren que sea su municipio en el futuro, que importancia tiene su participación en el proceso de planeación municipal, cuales son los objetivos de esa planeación, y que papel juega el gobierno municipal en el mismo.

Revisión del proceso de planeación actual.

En este punto, los participantes reflexionarán sobre la forma en que la sociedad y el gobierno municipal han venido participando en el proceso de planeación actual; es decir, cómo se ha planeado en el municipio, quiénes y cómo participan en el COPLADEM; así como un análisis de las obras contempladas en las actas de priorización de los años anteriores.

Revisión del prediagnóstico

En esta parte se revisará y analizará el contexto interno y externo de las localidades que comprende el municipio, a través de la extracción de información directa y actual de cada uno de los participantes respecto a la realidad que viven: sus recursos, necesidades y potencialidades, vistas a partir de la información estadística con que cuenta las instituciones gubernamentales y los gobiernos municipales, una herramienta útil es el Sistema Estatal de Pueblos y Ciudades, y los índices o grados de marginación, descritos en los anexos I y J.

El Comité coordinador deberá exponer a los participantes el prediagnostico previamente integrado, y los asistentes deberán validar paulatinamente el contenido del mismo.

Es muy importante que en el prediagnóstico, se expongan los problemas como situaciones vivas y no como meros datos estadísticos. Así como, ubicar e identificar a los participantes en relación con los diferentes territorios a analizar.

4.2.2.3. Análisis y priorización de problemas.

Hasta esta parte de la metodología se tiene un panorama general de los servicios con que cuenta y carece un municipio, pero falta una parte fundamental: Los problemas presentes que existen en el municipio y sus causas.

El planear a partir de problemas, permite explicar la realidad (de salud, educación, servicios, etc.), y orientar el objetivo central de la planeación a la resolución de los considerados como prioritarios por los propios afectados; saber identificar, analizar y seleccionar problemas reales, y distinguir las causas de éstos de sus síntomas o consecuencias, significa realizar una Planeación Estratégica Participativa.

Para identificar los problemas es necesario tener claro qué son éstos; un principio clave para definirlos es tener en cuenta que la ausencia o carencia de algo no siempre equivale a un problema, por ejemplo: la ausencia de servicios de salud no es necesariamente el problema, sino las enfermedades que padece la población por la alta contaminación del agua, o la carencia de este vital elemento.

El primer paso, es identificar los problemas percibidos, los que podrían ser problemas en sí o bien retos que generen oportunidades. Cuando se identifica un número relativamente grande de problemas, puede ser útil agruparlos para reducir el traslape y para ayudar en la etapa de establecimiento de prioridades.



En el taller No.2 se deberán enlistar todos los problemas que enuncien los participantes y que obstaculizan el desarrollo de un municipio y dificultan la realización de proyectos, esto lo podemos realizar partiendo de la pregunta clave: **¿Cuales son los principales problemas que tenemos en nuestro municipio?**

De la lista de problemas que surja, se debe identificar colectivamente sus efectos, esto nos permitirá conocer su grado de impacto en el municipio y nos proporciona elementos para definir la importancia de la gravedad del problema. Después de elegidos los problemas que se consideran de mayor relevancia y por lo tanto los que nos proponemos enfrentar, debemos explicarlos más específicamente, buscando sus causas, que muchas veces no aparecen a simple vista, por lo tanto es preciso descubrir, qué es lo que realmente origina el problema. Una técnica para realizar lo anterior, es utilizar la herramienta del árbol de problemas, el cual es un elemento del marco lógico.

Si tenemos una comprensión correcta de las causa de los problemas, será más fácil el camino para superarlo. La tarea ahora, es ubicar las causas principales de los problemas que seleccionamos. Posteriormente, los participantes deberán buscar las causas profundas del problema en cuestión, partir de las más simples y directas hasta las complejas y de fondo, la pregunta clave aquí es: **¿Porque el problema ocurre?**

Una vez que hemos identificado los problemas y las causas que los ocasionan, es necesario establecer entre los problemas identificados los más importantes percibidos, esto es, aquellos que probablemente tendrán el mayor impacto; a partir de este momento, estamos construyendo nuestras prioridades que orientarán al Plan de Desarrollo Municipal.

4.2.2.4. Análisis de FODA

Para este apartado del diagnóstico (población y territorio), deberá realizarse un Análisis de FODA, el cual nos permitirá definir los puntos fuertes y débiles detectados en el análisis interno del municipio y de las amenazas y oportunidades que se presentan y que fueron detectados en el análisis externo.

Para realizar esta parte del taller No.2, deberá realizar el ejercicio D descrito en la parte de anexos.

4.2.2.5 Validación Social del prediagnóstico

Al terminar cada paso del prediagnóstico, se pregunta a los asistentes si están de acuerdo con la información o consideran pertinente hacer alguna modificación, misma que se va adicionando al momento, a fin de que los participantes tengan la certeza de que sus comentarios son tomados en cuenta; no se trata de omitir la información oficial, sino plasmar la percepción o información de la gente del municipio.



El prediagnóstico deberá ser validado por las Asambleas de Barrios o Comunitarias, quienes a su vez tendrán la tarea de informar en sus barrios o localidades los resultados del taller, exhortándolos a que revisen y complementen la información estadística generada, validando la misma a través de un acta de validación local.

Esta información deberá ser enviada a la Comisión Técnica para el Desarrollo Sustentable y Solidario del COPLADEM para revisión, análisis y consideración dentro del diagnóstico municipal.

4.2.3.- Integración del Diagnóstico

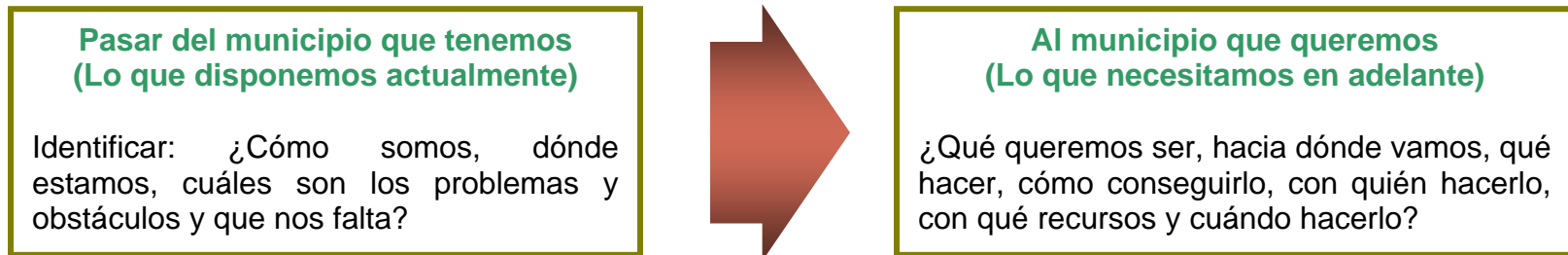
Una vez concluidas los apartados de gobierno municipal, y población y territorio, el equipo coordinador tendrá la tarea de integrar en un solo documento el diagnóstico municipal, el cual servirá de base para las siguientes etapas de la metodología para la Planeación Estratégica Participativa y Territorial.



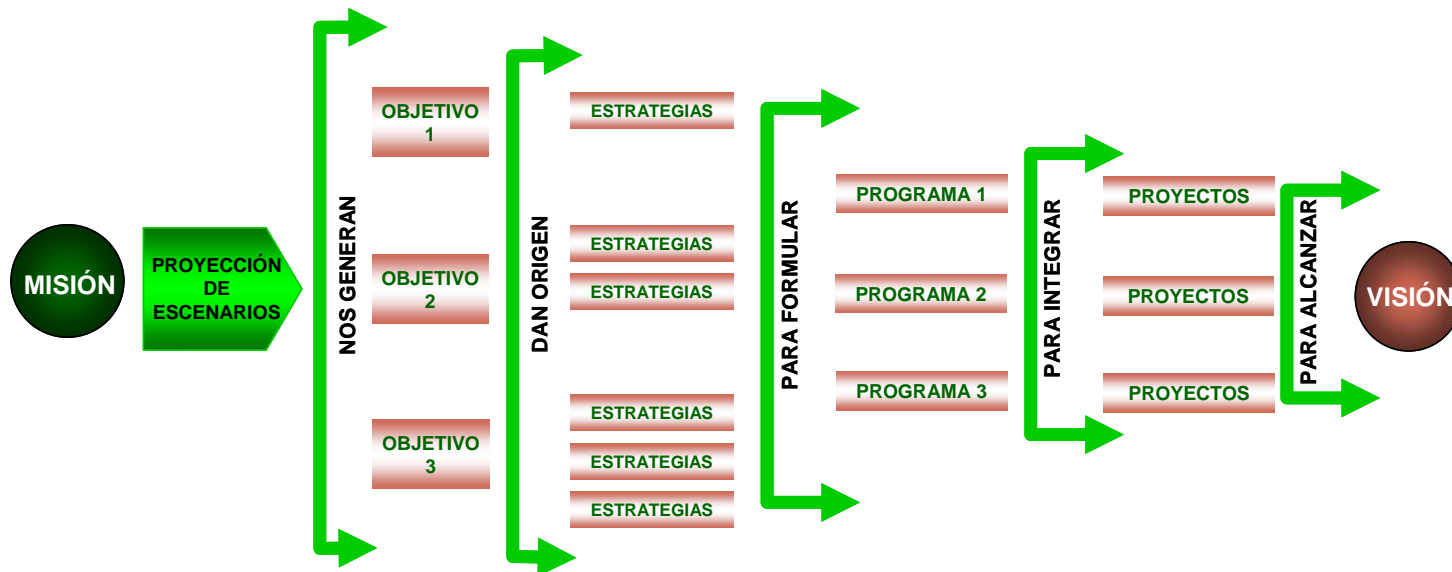
4.3.- ETAPA 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado el diagnóstico del municipio, identificado, seleccionado y priorizado sus problemas, será más sencillo proyectar los escenarios posibles, construir los objetivos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo Municipal.

En esta etapa se define el propósito de nuestro Plan de Desarrollo Municipal, ese **querer ser** se transforma en nuestro **deber ser**.



En esta etapa se definirán 7 elementos importantes:



4.3.1 La Misión del Gobierno Municipal

La Misión es esencial para determinar objetivos, formular estrategias y reflejar expectativas e intereses del H. Ayuntamiento así como los beneficios que recibirá; debe ser precisa y factible, delimitar claramente la responsabilidad adoptada, generando motivación y compromiso de todos los actores sociales y del gobierno hacia el desarrollo municipal.

Es importante tener como base fundamental los principios bajo los cuales se pretende operar y sobre la dirección hacia a donde avanzar como Gobierno Municipal, logrando consensos claros y abiertos sobre los principios que estarán presentes para orientar la toma de decisiones.

La definición concreta de la Misión es primordial para la toma de decisiones, se debe tener claridad sobre las funciones y los alcances que tendrá el Gobierno Municipal para conseguir sus propósitos primordiales.

La misión pone de manifiesto:

- ❖ Identidad del H. Ayuntamiento para ser reconocida en su entorno.
- ❖ Democracia, tolerancia y ética.
- ❖ Protección del Medio Ambiente.
- ❖ Valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes
- ❖ Coherencia alrededor de objetivos comunes.

¿Cómo redactar la Misión del Gobierno Municipal?

Para construir la Misión, deberán plantearse las siguientes preguntas:

- ❖ **¿Quiénes somos?** = Identidad, Legitimidad
- ❖ **¿Qué buscamos?** = Propósitos
- ❖ **¿Por qué lo hacemos?** = Valores, Principios, Motivaciones
- ❖ **¿Para quiénes trabajamos?** = Municipio

Ejemplo de una Misión

“Sentar las bases para alcanzar un desarrollo integral del Municipio en los próximos 20 años, a través de: la realización de la obra pública necesaria; y, mediante una administración eficaz y honesta de los recursos del municipio, ofreciendo servicios públicos de calidad y fomentando en la sociedad los valores que tiendan al logro del bien común, para mejorar el nivel de vida de sus habitantes en el corto plazo”.

El cabildo municipal y el comité coordinador, tendrán la tarea de construir la Misión dentro del taller No.1.

4.3.2 La Visión Social Municipal.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirigen las expectativas de desarrollo viables en un futuro deseado y en qué se deberá convertir en el corto, mediano o largo plazo; se basa en principios, ideales y valores compartidos por los habitantes y autoridades del Municipio; es la imagen viva de donde queremos estar y a donde deseamos llegar; es la representación de cómo se cree que deba ser un municipio en 15 años o más.

La visión debe ser utilizada como base para definir prioridades y objetivos que nos permitan en un futuro alcanzarla; debe tener las siguientes características:

- ❖ Ser propia del municipio, integradora, amplia, detallada y realista.
- ❖ Debe ser positiva y alentadora que motive hacia una transformación o cambio y tener dimensión de tiempo.
- ❖ Debe proyectar sueños y esperanzas e incrementar valores e intereses comunes.

Para construcción de la visión se deberá trabajar con los participantes del taller No.2, partiendo de la siguiente pregunta:

“¿Cómo queremos ver nuestro municipio dentro de 15 años o más?”

Ejemplo de una visión:

Ser un municipio próspero, con compromisos de trabajo, administrar los recursos económicos con mucha austeridad y racionalidad, con honestidad y transparencia, para ofrecer mayores oportunidades de desarrollo social integral a la población en general, traduciéndose en mejores niveles de vida de los habitantes.

4.3.3 Proyección de escenarios

Una vez que se ha elaborado el diagnóstico, análisis de problemas y FODA, la visión y misión, es necesario diseñar los escenarios previsibles a futuro; es decir, examinar las posibles trayectorias de distintas variables, clasificando las principales opciones para el desarrollo del municipio, considerando varios aspectos: el papel de las localidades en el territorio en el que se inserta, la evolución de su economía (presupuestos), su cultura, su calidad de vida, su nivel de participación, y el ejercicio de su gobierno.

Los escenarios representan distintas reflexiones, limitadas por la calidad de información disponible, sobre posibles cambios económicos, políticos y sociales, capaces de influir positiva o negativamente la ejecución de acciones planeadas.

En esta etapa, el ordenamiento y análisis de toda la información recolectada y concentrada permite la elaboración de los distintos escenarios a futuro que son previsibles para el desarrollo de un municipio. La proyección de escenarios pueden ser los siguientes:

Escenario tendencial: Refleja el futuro a partir de la evolución en la que se encuentra un municipio, bajo el supuesto de que no se producirán cambio de importancia por parte de los actores locales.

Escenario probable: Planea el futuro, bajo el supuesto de que se producirán ciertos cambios aislados por parte de los actores locales.

Escenario deseable: Prevé el futuro bajo el supuesto de que se concretarán las principales estrategias de un plan de forma sistemática, oportuna e interrelacionadas hacia la consecución del objetivo estratégico.

Los escenarios planteados son opciones que significan un mantenimiento, un retroceso o un avance con respecto a la situación actual de las siguientes variables: Función en el territorio, medio ambiente, aspectos sociodemográficos, infraestructura y vivienda, actividad económica y comercio, nuevas tecnologías, imagen, aspectos culturales, formación de recursos humanos, participación ciudadana y democracia en el ejercicio de gobierno.

El presentar los posibles escenarios a los participantes del taller genera la posibilidad de que se haga más conciencia de la necesidad de reorientar el rumbo hacia el escenario deseable que permita el mejoramiento de la calidad de vida, así como la importancia de la participación de la ciudadanía en la construcción del Plan de Desarrollo Municipal.



Formato: Análisis y proyección de escenarios de un Municipio

| Escenarios Previsibles. | | | |
|--|----------------------|--------------------|--------------------|
| Aspectos relevantes | Escenario tendencial | Escenario probable | Escenario deseable |
| Eje rector 1 Institucional para un buen gobierno: | | | |
| Formación de recursos humanos | | | |
| Democracia en el ejercicio de gobierno | | | |
| Servicios Públicos Municipales | | | |
| Infraestructura y Vivienda | | | |
| Eje rector 2 Económico Sostenible: | | | |
| Actividad economía y Comercio | | | |
| Aspectos Sociodemográficos | | | |
| Eje rector 3 Social Incluyente: | | | |
| Cultura | | | |
| Infraestructura y Servicios | | | |
| Innovación Tecnológica | | | |
| Participación Ciudadana | | | |
| Equidad de Genero | | | |
| Eje rector 4 Ambiental Sustentable : | | | |
| Medio Físico | | | |
| Problemática Ambiental | | | |

Ejemplo:

Alto índice de infecciones en la población por contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua.

Escenario tendencial: Incremento de defunciones por enfermedades infecciosas, desnutrición infantil, Ausencias en el trabajo, bajo rendimiento educativo.

Escenario probable: infecciones aisladas en la población, ausencia temporal en centros de trabajo y escuelas.

Escenario deseable: Población sana libre de infecciones, alto rendimiento educativo, mayor rendimiento laboral en los centros de trabajo.

4.3.4 Objetivos estratégicos

Un objetivo es un enunciado breve que se define en forma clara y específica, indica que es lo fundamental que se tiene **que hacer** para superar los problemas prioritarios del municipio, asegurando que tengan un impacto real.

Se redactan con enunciados concisos, comprensibles, viables y susceptibles de ser valorados, describiendo lo que se quiere o tiene que lograr en el futuro detallando claramente los fines hacia los cuales se deben orientar las acciones y recursos públicos, los cuales tendrán coherencia entre el diagnóstico, las estrategias y las metas.

Los objetivos deberán generarse a partir de las prioridades establecidas en el apartado de Análisis y priorización de problemas, los cuales no tiene que ser más de 10 objetivos estratégicos, que orienten suficientemente el Plan de Desarrollo Municipal, logren la misión y visión planteada, y que estén alineados a las Políticas Públicas del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007- 2012.



Los objetivos deben:

- Enfocar la actividad
- Estar orientados a resultados
- Constituir una idea singular
- Ser factibles
- Ser alcanzables y medibles
- Estar bien contruidos

¿Cómo se construye los Objetivos?

Deben contener un verbo (comenzar siempre con una acción), un elemento a medir y un área de énfasis:

| Eje rector 3 | Verbo | Elemento a medir | Territorio o área de énfasis |
|-------------------|-------------|-----------------------------------|---|
| Social incluyente | Mejorar | El bienestar y la calidad de vida | De los habitantes del municipio en términos de salud. |
| | Incrementar | La infraestructura turística | En el municipio de San Cristóbal de las Casas |

Para verificar si un objetivo esta bien construido, se puede realizar contestando las siguientes preguntas:

| Objetivo: Mejorar el bienestar y la calidad de vida de los habitantes del municipio en términos de salud. | | | | |
|---|--|---|----|----|
| Preguntas de calidad | | Análisis | Si | No |
| 1. Está orientado a resultados | ¿Está definido claramente el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado? | Mejorar el bienestar y la calidad de vida. | x | |
| 2. Está bien construido | ¿Incluye un verbo en infinitivo, un elemento a ser medido y área de enfoque?, conforme a las reglas de sintaxis. | Verbo: Mejorar Elemento a ser medido: El bienestar y la calidad de vida. Área de enfoque: Los habitantes del municipio. | x | |
| 3. Es una idea singular | ¿Constituye una idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en cada oración)? | En términos de salud. | x | |
| 4. Se puede lograr | ¿Se puede lograr? | Programas de salud. | x | |
| 5. Se puede medir | ¿Su progreso puede ser medido u observado? | Número de enfermos. | x | |

La construcción de los objetivos estará a cargo del Comité Técnico de Desarrollo Sustentable y Solidario del COPLADEM, y un grupo específico de representantes de la sociedad dentro del taller No.3.

Como **NO** se deben formular los objetivos

Ambiguo-general-sin dueño

- Apoyar las acciones de vivienda en la búsqueda del bienestar común.
- Dar respuesta adecuada a la demanda de vivienda.
- Realizar las atribuciones propias de la Empresa.

Extenso-amplio-discurso:

- Establecer conjuntamente con el sector de vivienda las políticas adecuadas para detectar, manejar y resolver la problemática relativa al déficit de vivienda, participación de la ciudadanía y correcto manejo del marco legal en general.
- Realizar las labores propias de la empresa con calidad y eficacia, congruente con la política estatal para logara que cada ciudadano, incremente su calidad de vida optimizando nuestros recursos para dar respuesta a la demanda de la ciudadanía y cumplir así nuestra misión.

4.3.5 Estrategias

Las estrategias son las acciones o caminos a seguir que se trazan para alcanzar los objetivos. Es la selección de la mejor combinación lógica de pasos que integran actores, factores y acciones, para lograr un objetivo específico en un contexto determinado; un objetivo podrá tener una o varias estrategias, deberán apoyar la Visión, Misión, así como delimitar el enfoque y contexto para tomar decisiones.

Para ser exitosas deben tomar en cuenta criterios políticos, sociales, culturales, económicos y tecnológicos, así como las condiciones internas y los factores del entorno.



La estrategia se puede resumir o responde a la siguiente pregunta:

¿CÓMO HACERLO?

Reglas de sintaxis para construir el enunciado de una estrategia:

| Eje rector 3 | Verbo | Qué | Para Quién | Por Qué |
|-------------------|-----------|---|-------------------|-----------------------------------|
| Social incluyente | Disminuir | La contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua | Para la población | Por el alto índice de infecciones |

Para verificar si una estrategia esta bien construida, se puede realizar contestando las siguientes preguntas:

| Líneas Estratégicas | Preguntas para verificar la calidad | ¿Si? | ¿No? |
|---------------------|---|------|------|
| 1. Direccional | ¿Ofrece un camino claro o dirección a seguir | | |
| 2. Bien construida | ¿Satisface las reglas de Sintaxis? | | |
| 3. “Cómo Vs. Qué” | ¿Define el enfoque general o estrategia a seguir para el “como” será alcanzado un objetivo? | | |
| 4. Apoya | ¿Apoya la visión, misión y prioridades municipales? | | |
| 5. Enfoque | ¿Delimita el enfoque y provee el contexto para tomar decisiones? | | |

La construcción de las estrategias estará a cargo del Comité Técnico de Desarrollo Sustentable y Solidario del COPLADEM, y un grupo específico de representantes de la sociedad dentro del taller No.3.

Ejemplos Prácticos:

Objetivo

Disminuir el índice de deserción escolar.

Alcanzar el rendimiento promedio por hectárea.

Reducir el número de incendios forestales.

Estrategia

Otorgar paquetes de utensilios escolares.
Otorgar becas.

Otorgar asistencia técnica agrícola.
Otorgar semillas mejoradas.

Aplicación estricta de la norma.
Incentivos a la conservación forestal.

4.3.6 Los Programas Municipales

Las estrategias nos generan uno o más programas, y estos a su vez, proyectos que permiten poner en operación las estrategias y conseguir los objetivos planteados, así como cumplir con la visión y misión.

¿Para qué sirve un Programa Municipal?

El Programa municipal sirve para describir las acciones previstas por el H. Ayuntamiento en su Plan de Desarrollo, las cuales deberán ser realizadas durante su administración y así lograr un buen aprovechamiento de los recursos disponibles, de los materiales, del equipo y del trabajo humano, conforme a fechas previamente establecidas, para organizar y controlar las acciones, y durante su realización se pueden tener puntos de comparación entre lo que se quiere y lo que se está haciendo. De esta manera, se puede conocer si existen fallas y qué hacer para corregirlas, en su caso.

En un programa municipal se debe definir las acciones, obras y servicios necesarios para un periodo determinado (uno, dos o tres años), y las áreas municipales, dependencia o entidad del gobierno federal o estatal, responsables en la elaboración y validación de los estudios preliminares, ejecución, supervisión, control y evaluación de las acciones, obras y servicios programados.

En esta parte se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Con quién hacerlo?, ¿Qué me corresponde hacer? y ¿Cuándo debo hacerlo?

Una vez identificadas las necesidades, los objetivos y las estrategias, el H. Ayuntamiento deberá identificar las fuentes de financiamiento con las que cuenta; posteriormente, se hace un cálculo aproximado de los recursos humanos, técnicos y materiales, así como del tiempo de realización de cada acción, obra o servicio programado.

Una vez calculados o estimados los recursos se calendarizan las actividades para precisar las fechas de inicio y terminación de cada obra, acción o servicio; luego se procede a definir a los responsables para el estudio, realización, supervisión y control de las mismas, pues es importante que en cada una de ellas se determine al responsable de su realización.

La elaboración de los Programas se debe hacer con estricto apego a lo establecido en el Plan Municipal de Desarrollo, conforme al cual se deberán realizar las tareas de evaluación y control de las acciones previstas en cada programa, así como sobre la base de los recursos financieros previstos en la Ley de Ingresos Municipales y en el Presupuesto de Egresos.

Para mayor información de las participaciones y aportaciones federales que les llegan a los municipios, consultar el **Anexo H**

En esta parte, los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable y de Desarrollo Urbano, les corresponde integrar sus Programas de Desarrollo Rural y Desarrollo Urbano; para los cuales, deben apoyarse con las representaciones regionales de las dependencias y entidades del Gobierno Federal y Estatal con representatividad en el Municipio o Región correspondiente.

Una vez integrados los programas municipales, se envían a la Comisión Técnica de Desarrollo Sustentable y Solidario, para su integración y presentación en el taller No.3.

4.3.7 Formulación de Proyectos Estratégicos

Por cada programa es necesario identificar ideas o propuestas de proyectos, que posteriormente serán desarrollados y analizados de acuerdo a su viabilidad económica, técnica y social.

Los proyectos representan las posibles soluciones concretas y viables para los problemas analizados en el contexto y las situaciones revisadas. La elaboración de proyectos nos permite organizar nuestras actividades, de manera ordenada y reflexionada para lograr resultados más concretos. Se estructuran en: Título del proyecto, justificación, beneficiario del proyecto, objetivos específicos, metas, cronograma de actividades, ubicación del proyecto, presupuesto, plazos de realización, actores involucrados, responsables, los recursos necesarios o las posibles fuentes de recursos y apoyos.

Los proyectos que se deriven de los programas, y que sean elaborados por los H. Ayuntamientos, particularmente por la Dirección de Obras Públicas Municipal, deberán ser presentados a las dependencias normativas para su dictamen técnico correspondiente.

4.3.8 Metas.

La meta es la cuantificación de lo que se espera lograr como producto de la ejecución de una acción o proyecto, constituyéndose en la medida de cumplimiento de la acción; es decir, que una meta es un objetivo cuantificado en el tiempo, y puede entenderse como la expresión numérica de la situación esperada que solucionará el problema.

Las metas deben ser medibles para que se puedan cumplir; coherentes con la visión, misión y objetivos; y claras, es decir, que no necesiten explicarse.

Descritas las temáticas de identificación de problemas o demandas, construcción de objetivos, estrategias a seguir, programas, proyectos y metas, a continuación se describe un ejemplo de la secuencia lógica en la construcción de una Planeación Estratégica Participativa que se considera en el Eje Rector tres Social incluyente:

| Problema | Objetivo | Estrategia | Programa | Proyecto | Meta | Responsables |
|--|---|---|------------------------------------|--|---|------------------|
| Alto índice de enfermedades gastrointestinales por ingerir agua contaminada. | Mejorar el bienestar y la calidad de vida de los habitantes del municipio en términos de salud. | Disminuir la contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua para la población por el alto índice de infecciones gastrointestinales. | Programa de Saneamiento Sanitario. | Construcción de una planta de tratamiento de aguas negras. | Construcción de nave en la Colonia Patria Nueva, donde se instalará la Planta de tratamiento de aguas negras. | Estado-Municipio |
| | | | Programa de Agua Potable. | Rehabilitación del sistema de agua potable. | Rehabilitación de 500 metros lineales de tubería del sistema de Agua potable en la colonia Moctezuma | Estado-Municipio |
| | | | Programa Ciudad Limpia. | Campaña de concientización en el manejo de la basura. | Perifoneo de concientización a los habitantes del barrio La Pimienta sobre el manejo de basura. | Municipio |
| Alto índice de incidencias del Dengue. | | Combatir la reproducción del mosquito Aedes Aegypti para evitar la transmisión del Dengue. | Programa de Sanidad ambiental. | Campaña de descacharramiento. | Recolección de objetos chatarra en la Colonia el Jobo. | Municipio |
| | | | | Campaña de fumigación del medio ambiente. | Dispersión de Malation en la Zona Oriente de la Ciudad. | Estado |

4.4.- ETAPA 4: Gestión Pública Municipal

La Gestión del desarrollo territorial a partir de los Planes de Desarrollo Municipal requiere de una organización que permita una adecuada integración y funcionamiento del personal, de las estructuras administrativas, de los procesos y de los actores involucrados en la formulación, ejecución y evaluación del plan; así como de los programas y proyectos que deriven del mismo. Para ello, los municipios requieren de órganos coordinadores, oficinas técnicas en la materia y buscar formas innovadoras trabajo conjunto con otros municipios



4.4.1 Presentación y aprobación del Plan de Desarrollo Municipal

Una vez instrumentados todos los apartados del Plan de Desarrollo Municipal, la Comisión Técnica para el Desarrollo Sustentable y Solidario, presentará la propuesta del mismo ante el COPLADEM para su validación social.

El Presidente Municipal, lo presentará ante Cabildo para aprobación y posterior impresión, difusión y divulgación.

4.4.2 Publicación y difusión del Plan de Desarrollo Municipal

De acuerdo a la Ley de Planeación del Estado de Chiapas, el Plan deberá publicarse dentro de los cuatro meses a partir del inicio de la administración municipal correspondiente; por lo anterior, se sugiere que el H. Ayuntamiento publique el documento en referencia a través de la Gaceta Municipal.

Su difusión se puede hacer a través de: Página de Internet, Bibliotecas públicas, medios informativos, dependencias estatales y federales, etc.

4.4.3. Gestión de recursos financieros

En el caso de los proyectos etiquetados o priorizados en los fondos de aportaciones municipales, éstos deberán de contener la documentación que se indica en el Manual de operación del Ramo 33 (Fondo III FISM y Fondo IV FAFM). Consultar el Anexo F.

Los proyectos prioritarios que por su naturaleza no puedan ser atendidos por el Programa de Inversión Municipal, el Ayuntamiento deberá realizar una política de gestión de recursos, que permita atraer recursos de distintas fuentes de financiamiento; para ello, deberá integrarse información del proyecto en formatos específicos que la normatividad de cada fuente financiera lo establezca. Consultar el Anexo G.

4.4.4 Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal

La ejecución del Plan consiste en la instrumentación y realización concreta de los proyectos y de las acciones específicas comprendidas en cada uno de los programas, a través de la aplicación de los recursos disponibles para tal efecto. La responsabilidad de esta fase recae en las distintas áreas de la administración pública municipal, así como en aquellas comunidades que ejecuten obras o manejen recursos públicos entregados a través del Ayuntamiento.

Para que los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo Municipal puedan ser alcanzados, es necesario que la sociedad a través de las Asambleas de barrio o comunitarias participen al lado de las Autoridades Municipales en la ejecución de los proyectos propuestos. Los encargados de asegurar la aplicación y ejecución del mismo son las autoridades locales; las comunidades y los habitantes de los municipios participan en su seguimiento, control y evaluación, de esta manera se asegura que las decisiones se conviertan en acciones efectivas.

4.5.- ETAPA 5: Control, seguimiento y evaluación.

Son procesos indispensables para cerrar los ciclos y garantizar la vigencia del Plan de Desarrollo Municipal. Dentro de estos procesos, quizá el elemento más representativo es la retroalimentación, entendida como la información que resulta de comparar los objetivos y las metas de cada estrategia con los resultados obtenidos al momento de la evaluación; estos parámetros nos informan del camino recorrido y por recorrer, entre el estado actual del municipio y la visión a futuro del mismo.



4.5.1 Control

El Control es un proceso cuya finalidad es vigilar que se cumplan los planes y las metas, medir el desempeño de las actividades llevadas a cabo, inspeccionar su realización, detectar sus errores y dar solución a éstos.

Esta fase se realiza durante el desarrollo, ejecución y conclusión de los Programas establecidos dentro del Plan de Desarrollo Municipal. Para llevarla a cabo, es indispensable contar con los mecanismos e instrumentos adecuados para recabar la información que permita desarrollar los últimos pasos de la Planeación Estratégica Participativa y Territorial, mismas que constituyen el sistema de control.

El control como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas que son:

- Establecer indicadores de medición.
- Evaluar.
- Aplicar medidas correctivas.

4.5.2 Definición de indicadores

¿Qué es un indicador?

Es un Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación. Sirve para medir el grado de cumplimiento de un objetivo planteado en términos de resultado, para coadyuvar a la toma de decisiones y para orientar los recursos.

¿Para qué sirve un indicador?

- Instrumento para tomar decisiones fundamentadas
- Permite saber si estamos en la trayectoria y con la dinámica pertinente
- Forma parte de los instrumentos de seguimiento y evaluación
- Aporta elementos para la planeación del periodo siguiente

Ejemplo:

| Objetivo | Indicador | Definición el Indicador |
|--------------------------------|---|---|
| Reducir la mortalidad infantil | Tasa de mortalidad en menores de un año | Es el número estimado de niñas y niños que mueren antes de cumplir un año de edad en un determinado año, por cada mil nacidos vivos estimados en el mismo periodo |

Para el control y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal, se establecerán 4 ejes rectores que se encuentran definidos en el apartado del diagnóstico; de los cuales, se desprenden 39 indicadores:

| 1. Institucional para un buen gobierno | 2. Económico sostenible | 3. Ambiental sustentable | 4. Social incluyente |
|---|---|--|---|
| 1. Administrado con responsabilidad y calidad | 1. Innovador de alternativas económicas | 1. Cuidadoso del aire | 1. Deporte y recreación |
| 2. Prestador de servicios públicos | 2. Promotor de las vocaciones productivas | 2. Responsable de su basura y otros desechos | 2. Ética y socialmente incluyente |
| 3. Asociado y vinculado | 3. Responsable del abasto de artículos básicos | 3. Cuidadoso de su imagen | 3. Promotor de la equidad de género |
| 4. Sistema profesional de servidores públicos | 4. Promotor de la capacitación | 4. Protector recursos naturales | 4. Responsable de la población vulnerable y en riesgo |
| 5. Municipio participativo | 5. Promotor de turismo | 5. Territorialmente ordenado | 5. Municipio saludable |
| 6. Municipio fiscalmente responsable | 6. Comunicado interna y externamente | 6. Responsable del agua | 6. Calidad educativa a nivel básico |
| 7. Promotor de la protección civil | 7. Promotor del sector agrario | 7. Cuidadoso y responsable del suelo | 7. Vivienda digna |
| 8. Tecnificado y con Internet | 8. Promotor de la industria comercio y servicio | 8. Promotor de la educación ambiental | 8. Formador de ciudadanía |
| 9. Jurídicamente ordenado | | | 9. Promotor de la cultura y patrimonio histórico |
| 10. Con vigencia del estado de derecho | | | 10. Responsable del combate a la pobreza |
| 11. Transparente | | | |
| 12. Finanzas sanas | | | |
| 13. Seguro | | | |

En el Plan de Desarrollo Municipal, los municipios aplicarán los indicadores necesarios para su control y evaluación, de acuerdo a sus objetivos establecidos.

4.5.3 Seguimiento

El seguimiento debe entenderse como la supervisión del avance físico y financiero de las obras públicas municipales, para conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido en relación con lo autorizado. Los formatos más importantes para el control de la gestión son:

- Avance físico de los programas.
- Avance financiero de los programas.
- Seguimiento retrospectivo de las obras públicas.



Los formatos que se utilizan deberán registrar y evaluar la información referente a:

- Avance de trabajo, ya sea programa, subprograma, proyecto o actividad.
- Órgano responsable de las acciones.
- Calendarización y cumplimiento de las metas.
- Unidad de medida apropiada para evaluar las acciones.
- Recursos humanos, materiales y financieros utilizados en la ejecución de los programas.
- Progreso físico de las obras.

¿Para qué sirve?

Para disponer de información actualizada que nos permita:

- Detectar desviaciones respecto a la planificación prevista.
- Redefinir la estrategia y dirección del proyecto.
- Tomar decisiones de forma rápida y adecuada.

El Ayuntamiento Municipal en cumplimiento a la Fracción I, del artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal Federal, deberá hacer del conocimiento de sus habitantes, en algún lugar visible de la cabecera municipal y principales comunidades del municipio, los montos que reciba, las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios.

El control y seguimiento de los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Municipal, será tarea de la Contraloría Social Municipal del COPLADEM.

La Contraloría Social Municipal y los beneficiarios de las obras a través de sus Asambleas de Barrio o Comunitarias, podrán en todo momento realizar labores de vigilancia y control en el proceso de ejecución de la obra, y el Ayuntamiento deberá proporcionar a éstos, la información que al efecto le sea requerida para estos fines. Para Integrar estos esfuerzos, se sugiere realizar reuniones entre las comisiones de las asambleas de barrio o comunitarias y de las áreas responsables de la ejecución de los programas y proyectos del Ayuntamiento, al menos cada tres meses a fin de revisar los avances, límites y orientar los ajustes necesarios.

De igual manera, éstos podrán denunciar ante el Órgano de Fiscalización Superior del H. Congreso del Estado y la Contraloría General del Estado, las anomalías que se detecten durante y después de la ejecución de las mismas.

Para que la población esté en condiciones de llevar a cabo la supervisión y vigilancia, el H. Ayuntamiento deberá hacer del conocimiento de las Asambleas de Barrio o Comunitarias, para su consulta, conocimiento y seguimiento, las características y especificaciones técnicas de los proyectos a realizar. Esta información se puede encontrar disponible en el expediente técnico correspondiente.

4.5.4 Evaluación

La evaluación es una medición periódica de la ejecución de los programas y proyectos para comprobar si se han alcanzado los objetivos deseados. Durante esta etapa será necesario observar dos aspectos. La evolución del proceso y la verificación de los logros obtenidos, las cuales deberán iniciar casi paralelas con la implementación del proyecto y no esperar a que esté concluido.

Es por eso que debemos definir y llevar a cabo procesos periódicos de evaluación del impacto, uso y relevancia de las herramientas implementadas, al menos una vez al año y preferiblemente cada tres meses para poder tomar medidas correctivas e ir adecuando las iniciativas para que tengan una mayor eficiencia y efectividad.



¿Cómo se evalúa?

Para la evaluación es necesario conocer el porcentaje de avance que se alcanzó en la implementación de los proyectos y programas municipales, el cumplimiento de las metas establecidas, los logros obtenidos y las acciones por realizar, por lo que es importante definir los:

- ❖ Criterios de Evaluación.
- ❖ Parámetros de medición.
- ❖ Fuentes de los parámetros.
- ❖ Mecanismos o herramientas de recolección.
- ❖ Periodicidad de la evaluación.
- ❖ Metodología para incorporar los resultados de la evaluación.

Al término de cada ejercicio fiscal de la administración municipal, el H. Ayuntamiento Municipal actualizará la base de datos del Diagnóstico, tomando como fuente los informes finales de la evaluación del Plan de Desarrollo Municipal.

Estas evaluaciones, se recomienda deben incorporarse a los informes municipales que cada año rinde el Presidente Municipal.

Las actualizaciones deberán enviarse a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable, a través de sus delegaciones regionales, para su control y seguimiento.

V.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

5.1.- Contenido del Plan de Desarrollo Municipal

Con la finalidad de tener uniformidad en la presentación de los Planes de Desarrollo Municipales, mismos que deberán ser publicados para que sean consultados por todos aquellos interesados en conocer la situación en que se encuentran los municipios de nuestra entidad, de lo que están haciendo y de cómo pretenden alcanzar mejores niveles de vida para sus habitantes; así mismo, sirvan como instrumento en la evaluación de la gestión administrativa de los H. Ayuntamientos en el periodo que les corresponda, además de servir como insumos en la integración de los programas regionales.

Se sugiere la siguiente estructura:

| Contenidos sugeridos | Descripción de contenidos |
|------------------------------------|---|
| Portada | La primera plana del documento en que figuran el título, el nombre del municipio, periodo de la administración, logotipos de identificación y el nombre del presidente municipal. |
| Presentación | Un mensaje motivador que da a conocer el Plan de Desarrollo Municipal, tanto a los actores involucrados en el proceso como a quienes no participaron directamente, menciona su importancia, utilidad y sentido para el desarrollo local. |
| Índice o contenido | Lista ordenada de los capítulos, artículos, materias, etc., con indicación del lugar donde aparecen. |
| Introducción | Un resumen ejecutivo que expone la síntesis del Plan de Desarrollo Municipal, su estructura y sus principales contenidos: su metodología, los problemas que pretende solucionar, su misión, sus objetivos y estrategias a desarrollar. |
| Visión | Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible de cómo se desea al municipio en el futuro. |
| Misión | Explicación de la contribución que espera hacer el H. Ayuntamiento en lo social y económico para beneficio del municipio. |
| Diagnóstico | La situación actual del municipio, el cual se encuentra desglosado en el Anexo B. El análisis FODA construido a partir del taller, la prospectiva de escenarios. |
| Objetivos | Directrices generales conforme a las cuales se desarrollaran las acciones del Plan de Desarrollo Municipal, es lo fundamental que se tiene que hacer para superar los problemas prioritarios del municipio, asegurando que tengan un impacto real. ¿Qué hacer? |
| Estrategias | Las acciones que se trazan para alcanzar los objetivos. ¿Cómo hacerlo? |
| Programas | Descripción de las acciones previstas por el H. Ayuntamiento en su Plan de Desarrollo. ¿Con quién hacerlo? |
| Proyectos | Descripción de las soluciones concretas y viables para los problemas analizados. ¿Cuándo hacerlo? |
| Metas | Cuantificación de lo que se espera lograr como producto de la ejecución de una acción o proyecto, constituyéndose en la medida de cumplimiento de la acción. |
| Control, seguimiento y evaluación. | Los indicadores establecidos (distancias, superficies, volúmenes, cantidades, etc.). |
| Anexos | Mapas, tablas de indicadores, formatos, etc. |

5.2- Presentación del Plan de Desarrollo Municipal

La presentación del Plan de Desarrollo Municipal deberá de observar las siguientes especificaciones:

1. El documento deberá presentarse en forma escrita y magnética en formato (pdf).
2. Estar configurado en tamaño carta.
3. Tener márgenes de 3 centímetros por lado.
4. La encuadernación debe ser igual a 0.
5. La orientación de las páginas del documento deberán ser verticales.
6. Se deberá cuidar que el texto respete (en todo el documento) el estilo, es decir; que los títulos, subtítulos y texto coincidan con la fuente, el tamaño de letra y el color.
7. El tipo de letra será en arial, tamaño de letra para los títulos en 14, centrada y en negritas, subtítulos en 12, alineado a la izquierda y en negritas, y el texto en 12.
8. El interlineado será sencillo, debidamente justificado, respetando el espacio entre título y tema.
9. El texto no debe tener comillas, negritas y el uso de letras cursivas solo se hace cuando nos referimos a citas textuales.
10. Se debe evitar el uso de abreviaturas, para el uso de las siglas, estas pueden estar acompañadas de nombre completo y entre paréntesis.
11. Los cuadros que contienen diagnósticos, estrategias, programas y proyectos deben aparecer completos, es decir; evitar el corte y la continuación de un mismo cuadro en otra hoja.
12. Las fotos deben de coincidir con el tema a tratar y deben mantener la calidad, debe evitarse la deformación de las fotos debido a los cambios de tamaño.
13. Al insertar mapas se debe mantener un tamaño adecuado para su lectura, además de cuidar la imagen cuando se esta adecuando el tamaño para no distorsionarla.
14. Las matrices y cuadros se deben insertar de forma vertical y de igual forma deben guardar un tamaño legible y ser pegados como cuadro de texto.
15. Se debe de evitar el uso de marcos y líneas.
16. La información estadística que se cite, debe de ir acompañada de la fuente de información y de la fecha de su actualización (institución).

VI.- Anexos

ANEXO A

Como se constituye el COPLADEM?

Presidente Del COPLADEM

Objetivo:

Presidir y Representar al COPLADEM en las reuniones de las Asambleas General y ante otros organismos de Planeación. Así como emitir los nombramientos a los integrantes del COPLADEM y Validar el Programa Anual de Inversión a realizarse por el Ayuntamiento y conocer los correspondientes de los gobiernos federal y estatal.

Responsable:

Presidente Municipal en funciones.

Atribuciones:

- ❖ Proponer ante el Comité de Planeación Regional, programas y Proyectos que por su naturaleza y/o costo no puede realizar el municipio, así como la celebración de acuerdos de cooperación con otros municipios, orientando esfuerzos para el desarrollo de la Región.
- ❖ Poner a consideración del Coordinador del COPLADE las resoluciones y acuerdos que se tomen dentro del COPLADEM, que lo ameriten por su naturaleza e importancia.
- ❖ Impulsar acuerdos o convenios de coordinación y colaboración intermunicipales o intergubernamentales;
- ❖ Impulsar convenios de concertación con grupos sociales, productivos, privados, de investigación, etc.
- ❖ Proponer a la Asamblea General del COPLADEM, programas, proyectos o acciones que por su naturaleza se consideren estratégicos para el desarrollo integral y sustentable del Municipio, o que atiendan aspectos prioritarios o de seguridad para sus habitantes;
- ❖ Impulsar la participación activa de la sociedad organizada y solidaria, de las organizaciones sociales y productivas, del sector privado, del gobierno estatal y federal, de las instituciones académicas y de investigación, de colegios de profesionales y de asociaciones civiles, en las tareas de planeación para el desarrollo del Municipio.

Coordinador Del COPLADEM

Objetivo:

Promover y coordinar la participación activa de la sociedad organizada y solidaria, de las organizaciones sociales y productivas, del sector privado, de las instituciones académicas y de investigación, de colegios de profesionales y de asociaciones civiles, en la estructura organizacional del COPLADEM, en la integración y actualización del diagnóstico municipal así como del Plan; Poner a consideración de la Asamblea General, el programa de trabajo anual del COPLADEM; así como fortalecer la gestión municipal para la promoción del desarrollo urbano y rural en el municipio y de los mecanismos de coordinación y de concertación social.

Responsable:

Primer Regidor.

Funciones:

- ❖ Comprobar el quórum legal de la Asamblea General del COPLADEM;
- ❖ Coordinar las actividades del COPLADEM;
- ❖ Dar lectura al acta de la sesión anterior, y llevar el control y seguimiento de acuerdos;
- ❖ Poner a consideración de la Asamblea General del COPLADEM, el programa anual de inversión a realizarse por el Municipio e informar a ésta, de los proporcionados por los gobiernos federal y estatal;
- ❖ Elaborar las actas de las asambleas.
- ❖ Dar seguimiento a los acuerdos establecidos en las asambleas.

Atribuciones:

- ❖ Dar a conocer las resoluciones del COPLADEM, y;
- ❖ Moderar las asambleas.
- ❖ Dar a conocer los informes de la Contraloría Social;

Contraloría Social Municipal

Objetivo:

Promover la participación social en el seguimiento de las acciones que realizan los gobiernos federales, estatales y municipales y hacer transparente la aplicación de los recursos públicos.

Integrantes:

- ❖ El Síndico Municipal.
- ❖ Un Regidor Plurinominal.
- ❖ Representantes del sector social y privado.

Funciones:

- ❖ Garantizar que la representatividad social sea en proporción.
- ❖ Dar seguimiento, controlar y evaluar los procesos de planeación, así como de los programas y acciones que realicen los gobiernos federal, estatal y municipal;
- ❖ Elaborar reportes y presentarlos ante la Asamblea General del COPLADEM, sobre la ejecución de programas, obras y acciones en el Municipio;
- ❖ Integrar los reportes de las Asambleas de Barrios y/o Comunitarias, sobre la ejecución y operación de los programas, obras y acciones que se estén desarrollando en el Municipio y presentarlos ante la Asamblea General del COPLADEM.

Atribuciones:

- ❖ Garantizar que la representatividad social sea en proporción al número de habitantes en el área urbana y rural, respectivamente;
- ❖ Dar seguimiento a los acuerdos tomados por la Asamblea General y por cada uno de sus órganos;
- ❖ Enterarse de las características técnicas y montos de inversión de cada una de las obras y/o acciones a ejecutarse en el Municipio;
- ❖ Participar en el control de las obras y/o acciones que se encuentren en proceso de ejecución en el Municipio;
- ❖ Validar y evaluar el Plan, el proceso de planeación municipal y de priorización de programas, obras y acciones.

Consejo Municipal Para El Desarrollo Urbano

Objetivo:

Generar y fortalecer los procesos de planeación y apoyar en la gestión local para el desarrollo social y el del entorno urbano.

Integrantes:

- ❖ Un Coordinador que será designado por el Presidente Municipal;
- ❖ Un Secretario Técnico, que designarán los integrantes de la Comisión;
- ❖ Un Representante de las Organizaciones vecinales, urbanas, rurales y étnicas, o asambleas ejidales que deban integrarse en virtud de que sus actividades incidan y tengan interés en el desarrollo urbano municipal;
- ❖ Un Representante del gobierno estatal preferentemente de la Secretaría de Infraestructura y Vivienda.
- ❖ Un Representante del gobierno federal preferentemente de la Delegación Estatal de la SEDESOL.
- ❖ Representantes de las Cámaras, Colegios, Asociaciones u Organizaciones del Sector Privado y Social;

Funciones:

- ❖ Asesorar al Ayuntamiento en materia de desarrollo urbano y vivienda.
- ❖ Formular y poner a consideración de la Asamblea General del COPLADEM, el Programa de Desarrollo Urbano Municipal;
- ❖ Integrar, analizar y encauzar las peticiones relacionadas con la promoción del desarrollo urbano;
- ❖ Participar en la regularización de la tenencia de la tierra y;
- ❖ Participar en la formulación del Programa Municipal Integral de Ordenamiento Territorial y Ambiental.
- ❖ Apoyar a los Ayuntamientos en la formulación, seguimiento y actualización de sus programas de desarrollo urbano;

Atribuciones:

- ❖ Fortalecer las capacidades de los Ayuntamientos en el manejo y aplicación de mecanismos de gestión e intervención del suelo, promoción del desarrollo urbano y de concertación social;
- ❖ Recomendar y evaluar las iniciativas de adquisición de suelo para integrar la reserva habitacional, industrial y de servicios;
- ❖ Promover y proponer ante la Asamblea General, la ejecución de obras de infraestructura y equipamiento urbano;
- ❖ Promover, desarrollar y proponer el uso de herramientas de apoyo a los procesos de planeación urbana y ordenamiento territorial municipal.
- ❖ Proponer a la Asamblea General, iniciativas y prácticas que fortalezcan el desarrollo urbano municipal.

Consejo Municipal Para El Desarrollo Rural Sustentable

Objetivo:

Generar y fortalecer los procesos de planeación territorial y apoyar en la gestión integral local para el desarrollo social y del entorno rural.

Integrantes:

- ❖ Un Coordinador que será designado por el Presidente Municipal;
- ❖ Los representantes en el municipio correspondiente de las dependencias y de las entidades participantes, que formen parte de la Comisión Intersecretarial, establecidas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable;
- ❖ Los funcionarios de las Entidades Federativas que las mismas determinen, y;
- ❖ Los representantes de las organizaciones sociales y privadas de carácter económico y social del sector rural en el municipio.

Funciones:

- ❖ Asesorar al Ayuntamiento en materia de desarrollo rural.
- ❖ Participar en la Formulación del Programa Municipal Integral de Ordenamiento Territorial y Ambiental.
- ❖ Integrar, analizar y orientar las peticiones relacionadas con la promoción del desarrollo rural.
- ❖ Formular y poner a consideración de la Asamblea General del COPLADEM, el Programa de Desarrollo Rural Sustentable. y;
- ❖ Participar en el proceso de regularización de la tenencia de la tierra.

Atribuciones:

- ❖ Fortalecer las capacidades del Ayuntamiento en el manejo y aplicación de mecanismos de gestión e intervención del suelo, promoción del desarrollo rural y de concertación social;
- ❖ Promover, desarrollar y proponer el uso de herramientas de apoyo a los procesos de planeación rural y ordenamiento territorial;
- ❖ Proponer iniciativas y prácticas que fortalezcan el desarrollo rural sustentable,
- ❖ Promover y proponer ante la Asamblea General la ejecución de obras de infraestructura y equipamiento rural.
- ❖ Recomendar y evaluar las iniciativas de uso del suelo en zonas rurales en el Municipio.

Comisión Técnica para el Desarrollo Sustentable y Solidario

Esta conformado por un grupo técnico.

Objetivo:

Analizar, evaluar e identificar los proyectos estratégicos de las demandas de la sociedad y emitir su dictamen técnico final de los programas y acciones, así como el procurar su congruencia con los objetivos y estrategias del Plan Municipal.

Integrantes:

- ❖ Un Coordinador técnico que será el responsable de la Dirección o Área de planeación municipal con que cuente el H. Ayuntamiento.
- ❖ El Delegado Regional de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable, con la colaboración de los Delegados Regionales de las Secretarías de los Gobiernos.
- ❖ Estatales y Federales que tengan representación en la Región en que se encuentra ubicado el municipio.
- ❖ Un representante de la Contraloría Social Municipal.
- ❖ El Tesorero Municipal.
- ❖ Los Directores o Jefes de Área Municipales con que cuente el H. Ayuntamiento, como Obras Públicas, Turismo, Agua Potable, Desarrollo Agropecuario, y Planeación, etc.

Funciones:

- ❖ Servir de ventanilla única para la recepción de propuestas y demandas presentadas por los Consejos Micro Regionales o por las Asambleas de Barrio y/o Comunitarias;
- ❖ Ordenar e integrar las demandas sociales y remitirlas al CMDRS y/o CMDUS.
- ❖ Analizar y determinar la factibilidad y viabilidad técnica y económica de los programas de desarrollo rural sustentable integrados por los CMDRS y/o CMDUS respectivamente;
- ❖ Integrar las propuestas de Programas de Ordenamiento Territorial y Ambiental; integrados por el CMDRS y la CMDUS: respectivamente.
- ❖ Integrar el Programa de Inversión Municipal y presentarlo ante la asamblea general para su validación.
- ❖ Integrar información para poner a consideración de la Asamblea General del COPLADEM, la información de Micro Regiones en el Municipio.
- ❖ Integrar los Programas de Desarrollo Social y Económico del Municipio.

Atribuciones:

- ❖ Proponer a la asamblea general, las recomendaciones tendientes a mejorar la operatividad del COPLADEM;
- ❖ Coadyuvar con la participación de los sectores, en la elaboración y actualización del Plan de Desarrollo Municipal.
- ❖ Establecer la concordancia de los proyectos con las prioridades y objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.
- ❖ Integrar los expedientes técnicos de los programas, proyectos y acciones que se consideren estratégicos y prioritarios para el desarrollo integral y sustentable del Municipio, así como de aquellos orientados a garantizar la seguridad de sus habitantes.

Consejos Microrregionales Para el Desarrollo Sustentable y Solidario

Son organismos sociales que se conforman a partir de la agrupación territorial de comunidades cercanas geográficamente, con características similares identificadas a partir de sus condiciones de rezago, pobreza y marginación.

Tienen el propósito de generar y fortalecer los procesos de planeación territorial y apoyar en la gestión integral local para el desarrollo social y del entorno rural.

Participantes:

- ❖ Asambleas de Barrio;
- ❖ Organizaciones Solidarias Productivas;
- ❖ Servidores Públicos Municipales, Estatales y Federales.

Funciones:

- ❖ Organizar la participación social a nivel Micro Regional;
- ❖ Participar en la formulación del diagnóstico territorial Micro Regional identificando los principales problemas y potencialidades;
- ❖ Presentar propuestas de necesidades de su Micro Región ante la Asamblea del COPLADEM;
- ❖ Dar seguimiento a la ejecución de los programas, proyectos y acciones contemplados dentro del programa de inversión municipal;
- ❖ Participar e impulsar el Desarrollo de procesos de planeación territorial Micro Regionales.

Atribuciones:

- ❖ Participar en las asambleas del COPLADEM.
- ❖ Impulsar la participación de la Micro Región, en la generación y gestión de propuestas que articulen las demandas de las comunidades con los programas de desarrollo de los gobiernos: federal, estatal y municipal;
- ❖ Impulsar la participación de la mujer en las comisiones e iniciativas de desarrollo comunitario y Micro Regional;
- ❖ Promover iniciativas sociales, productivas, ambientales, culturales que beneficien a más de una comunidad de la Micro Región;
- ❖ Encausar y promover la participación solidaria de la ciudadanía.

Asambleas de Barrios y Asambleas Comunitarias

¿Qué son y para qué sirven?

Son figuras organizativas locales que adoptan cada barrio o comunidad, para conocer, analizar, discutir y priorizar las demandas de la sociedad de manera plural, democrática, participativa y solidaria.

Para su constitución, la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable, a través del Instituto Chiapas Solidario, establecerá su forma de organización, levantará el Acta Constitutiva correspondiente y la certificará, en coordinación con el H. Ayuntamiento.

Objetivo:

Elevar la participación de la población en los programas de desarrollo, fortalecer la planeación para el desarrollo e impulsar el mejoramiento de los niveles de vida de las familias.

Cómo se organizan?

- ❖ Un Coordinador de Comisiones;
- ❖ Un Secretario de Acuerdos;
- ❖ Un Vocal de Control y Vigilancia;
- ❖ Comisiones de: Participación Ciudadana, Seguridad Pública, Desarrollo Social, Medio Ambiente y Cultura, Recreación y Deporte.

Atribuciones:

- ❖ Representar a su comunidad en foros de consulta y en COPLADEM;
- ❖ Promover y organizar la participación social a nivel comunitario mediante la realización de talleres de planeación participativa;
- ❖ Seleccionar e identificar los programas, proyectos y acciones que consideren necesarios para atender sus necesidades de desarrollo sustentable y de servicios;
- ❖ Recibir capacitación por medio de talleres de planeación participativa.

Funciones:

- ❖ Realizar la gestión de obras o acciones de su comunidad o de sus representados y;
- ❖ Llevar el control y vigilar que las obras y servicios se realicen; conforme fueron aprobados.
- ❖ Elaborar las actas de identificación y selección de programas, proyectos y acciones de sus comunidades, barrios, ejidos y rancherías, etc.;
- ❖ Participar en los consejos micro regionales, si estos se encuentran constituidos en su municipio.

ANEXO B

Administración Pública Municipal

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos seleccionados.

La administración es una herramienta para:

- Organizar y dirigir un grupo hacia el cumplimiento de sus fines.
- Integrar y encauzar el trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para alcanzar los objetivos deseados.
- Aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos
- Proponer reglas para alcanzar resultados.

Estructura de la Administración Pública Municipal

Esta conformado por los datos específicos de cada H. Ayuntamiento, como su estructura administrativa, su estructura financiera sus procesos internos, nivel de atención a sus beneficiarios y grado de desarrollo respecto a otros municipios de la entidad.

La Administración Municipal la conforman las diferentes áreas o departamentos del Gobierno Municipal: Tesorería, Obras y Servicios Públicos, Oficialía Mayor, Secretaría, Archivo Municipal, Planeación y Finanzas, Seguridad Pública, Cultura y Bienestar Social, Relaciones Públicas; así como los funcionarios y empleados que las integran.

La administración se preocupa por lograr los objetivos de una manera productiva, eficaz y eficiente:

- ❖ Productividad; Generar los resultados dentro de un tiempo dado, con los recursos disponibles.
- ❖ Eficaz: Es el logro efectivo de los objetivos.
- ❖ Eficiente: Es el logro efectivo de los objetivos con la cantidad mínima de recursos.

ANEXO C

Finanzas públicas municipales

Los ingresos de los municipios se dividen en ordinarios y extraordinarios.

Los ingresos ordinarios se refieren a aquellos ingresos que se establecen periódicamente en la ley de ingresos de cada ejercicio fiscal como: impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, participaciones fiscales (ramo 28), rendimientos de sus bienes e ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo.

Cada año, los ayuntamientos deben elaborar su proyecto de Ley de Ingresos y enviarlo al H. Congreso del Estado, para su revisión y aprobación, cumpliendo con los plazos fijados por la Constitución Política del Estado de Chiapas; en los cuales se determinarán los montos específicos de acuerdo al supuesto de la Ley en que se encuentre el contribuyente y la base gravable establecidas en la Ley de Hacienda Municipal. Es decir, establece las cuotas, tasas y tarifas que rigen para cada concepto de ingresos.

El Presupuesto de Egresos Municipal, lo elabora y aprueba el mismo H. Ayuntamiento, lo que les permitirá calcular, programar, controlar y evaluar el gasto público del municipio, en función del programa de gobierno establecido.

Las participaciones fiscales del ramo 28, son los recursos fiscales provenientes de la Recaudación Federal Participable, que se transfieren a los Municipios conforme a lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal. En términos políticos, es el dinero que les participa el Gobierno Federal por ser parte del Pacto Federal.

¿Por qué el Gobierno Federal transfiere este dinero a los municipios?

Se transfieren a los Municipios por haber renunciado a algunas de sus potestades tributarias y ser parte del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

¿Cuál es el objetivo de las participaciones?

Resarcir a los gobiernos locales la parte que aportan a la riqueza nacional, expresada en los ingresos fiscales federales.

Los ingresos extraordinarios, como su nombre lo indica, se establecen como casos de excepción para hacer frente a crisis económicas que afecten la vida de un municipio en un momento determinado, siendo los siguientes:

- Especiales o accidentales que les autorice el Congreso del Estado, para el pago de obras o servicios.
- Las contribuciones especiales para la amortización de préstamos financiamientos y obligaciones que adquiera el municipio, para la realización de obras y servicios públicos, conforme a las leyes vigentes.
- Las aportaciones del gobierno federal (Fondo III y IV del ramo 33, ramo 6 y ramo 20).
- Las aportaciones del gobierno estatal.
- Los empréstitos destinados a inversiones públicas (BANOBAS).
- Donativos, herencias y legados.

Con las modalidades de los recursos antes descritos, el H. Ayuntamiento Municipal deberá realizar las proyecciones financieras consistentes en estimar el monto de los recursos con que contará el municipio para la ejecución de las acciones durante su administración municipal.

A continuación se mencionan aquellas contribuciones y aportaciones que se describen en los ingresos ordinarios y extraordinarios.

| Ordinarios | Extraordinarios |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuestos, ➤ Derechos, ➤ Productos, ➤ Aprovechamientos, ➤ Participaciones, ➤ Rendimiento de sus bienes, ➤ Ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los Especiales o Accidentales que les autorice el H. Congreso del Estado, para el pago de obras o servicios, ➤ Las Contribuciones especiales para la amortización de préstamos, financiamientos y obligaciones que adquiera el municipio, para la realización de las obras y servicios públicos, conforme a las Leyes vigentes, ➤ Las Aportaciones del Gobierno Federal, ➤ Las Aportaciones del Gobierno Estatal, ➤ Los Empréstitos destinados a inversiones públicas productivas, ➤ Donativos, herencias y legados. |

ANEXO D

Uso de la matriz FODA

Objetivo:

El uso de la matriz para el análisis de **Fuerza**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas (FODA)** tiene por objetivo ubicar y valorar las condiciones de cada una de las comunidades y posteriormente del municipio que se trabaja.

Materiales:

Papeles grandes; marcadores de agua (NO de aceite) de diferentes colores fuertes (los colores claros o intermedios no se perciben adecuadamente); cinta adhesiva (preferentemente masking tape de 2 cm. de ancho); mapas grandes de los territorios a trabajar (comunidades y microrregiones).

Es muy importante tener en cuenta que las fortalezas y debilidades se detectan respondiendo a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué debilidades enfrenta la organización municipal (Ayuntamiento) para realizar el Plan de Desarrollo Municipal, así como para cumplir los objetivos de dicho plan?
- ❖ ¿Con que fortalezas cuenta la organización municipal (Ayuntamiento) para realizar el Plan de Desarrollo Municipal, así como para cumplir los objetivos de dicho plan?

En tanto, las oportunidades y amenazas se detectan al responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué oportunidades en el ámbito estatal o federal puede aprovechar el Ayuntamiento Municipal para realizar el Plan de Desarrollo Municipal, así como cumplir los objetivos de dicho plan?
- ❖ ¿Qué amenazas generadas en el ámbito estatal o federal debe enfrentar el Ayuntamiento Municipal para realizar el Plan de Desarrollo Municipal, así como cumplir los objetivos de dicho plan?

La Dimensión Interna son aquellas que podemos alternar con nuestras acciones, ya que están al interior de la organización que realiza la planeación (Ejemplo: Una debilidad puede ser la falta de experiencia de los regidores para cumplir sus deberes, lo cual puede enfrentarse consiguiendo cursos de capacitación para dichos funcionarios).

La Dimensión Externa son aquellas que no se pueden controlar, pues son independientes a la organización que realiza el plan y se mueven más allá del ámbito de competencia del cabildo (ejemplo: Una amenaza puede ser la reducción de aportaciones para el Ramo 33 que recibe el municipio. En esto el cabildo no tendría ni facultades ni capacidades para evitar que esta situación se presentara pues el tema se decide en instancias donde no tiene injerencia).

Desarrollo:

1. Se forman los grupos de trabajo preferentemente en forma territorial.
2. El coordinador explica y facilita el uso de la matriz, enfatizando los siguientes pasos:
 - a) El procedimiento implica reconocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en los aspectos social, territorial, económico, cultural, y político.
 - b) Estos elementos se registran en un cuadro-matriz (ejemplo 1).
 - c) También se ubican y marcan, hasta donde sea posible, en un mapa del territorio, por color verde las fuerzas, amarillo las oportunidades, naranjas las debilidades, rojo las amenazas.
3. En grupos se trabaja el reconocimiento de las **Fuerzas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** de cada territorio considerando diversos ámbitos (social, territorial, económico, cultural, político, etc.).
4. Posteriormente se trabaja la valoración de cada una de las FODA ordenando los elementos resultantes según su importancia, dándole el número 1 al más importante.
5. Finalmente se dibuja en el territorio (mapa/plano) cada una de las FODA, cuando sea posible indicando con verde las Fortalezas (siga adelante), con amarillo las Oportunidades (luz), naranja las Debilidades (precaución) y con rojo las Amenazas (peligro).
6. Cada grupo nombra un relator que exponga sus resultados (Matriz y Mapa) en el Pleno.
7. El Pleno analiza y compara los resultados de cada grupo, sintetiza las FODA coincidentes y hace una re-priorización con el conjunto de participantes de todo el territorio de trabajo (sea unidad territorial, municipio, etc.).

Ejemplo 1:

AMBITO INTERNO

FORTALEZAS

Social: presencia y proyectos de organizaciones sociales; iniciativa y participación de las mujeres, unión comunitaria.

Territorial: existencia de bosques, superficie para la producción de café y ganadera, recursos naturales (laguna), Infraestructura existente, propiedad comunal y ejidal, minas de arena y grava.

Económico: producción y venta de café y hortalizas orgánicas, y artesanías, producción de autoconsumo, programas y proyectos productivos, conocimientos y herramientas para producir.

Cultural: trabajo colectivo, identidad indígena, conservación de tradiciones, lengua, vestido, música, danza y fiestas populares y artesanías.

Político: presencia de diversas organizaciones mixtas y de mujeres.

DEBILIDADES

Social: poca cultura de diálogo, divisionismo, falta de servicios básicos, problemas fuertes de salud y educación, desnutrición, analfabetismo, desintegración y violencia familiar, machismo, alcoholismo, drogadicción y discriminación a las mujeres.

Territorial: suelos erosionados, manantiales desecados, destrucción de recursos naturales, terreno montañoso que dificulta abrir caminos, falta de servicios, infraestructura y equipamientos.

Económico: comunidades muy pobres, desempleo, migración, falta de capacitación y asesoría técnica y desconocimiento de instituciones.

Cultural: falta de infraestructura educativa y cultural, pérdida de lengua y tradiciones en los jóvenes y discriminación a indígenas.

Político: falta de líderes comprometidos con la comunidad; poca participación comunitaria, paternalismo, clientelismo, machismo y desconocimiento jurídico.

ÁMBITO EXTERNO

OPORTUNIDADES

Social: aprovechar los canales de organización para acceder a créditos; entorno favorable a la participación de las mujeres; programas gubernamentales.

Territorial: aprovechamiento racional de bosques y pastizales.

Económico: buena cotización de productos orgánicos, proyectos de inversión que benefician los intereses locales y programas gubernamentales.

Cultural: ámbito internacional favorable a tradiciones, identidad y derechos indígenas.

Político: ciudadanía más participativa que genere un gobierno democrático y legítimo, considerar a la mujer en puestos de elección y cargos políticos.

AMENAZAS

Social: vulnerabilidad social, violencia e inseguridad, narcotráfico, drogadicción, prostitución, ineficiencia de programas y racismo gubernamental.

Territorial: agotamiento de los recursos naturales, fenómenos naturales, plagas y privatización de recursos naturales.

Económico: bajos precios de los productos, falta de mercados, políticas no favorables al campo y proyectos de inversión que afectan intereses locales

Cultural: pérdida de identidad cultural por influencia mediática y migración, conflictos religiosos, discriminación a indígenas e influencia negativa de medios de comunicación

Político: partidos diferentes en ámbitos de gobierno, conflictos territoriales, asfixia presupuestal, militarización de la región, gobiernos corruptos, ineficientes y autoritarios y tiempos electorales.

ANEXO E

El prediagnóstico es un documento en permanente construcción que se va enriqueciendo durante el trabajo al interior del municipio; no obstante es necesario que desde un inicio se contemple las diversas condiciones materiales existentes, por ello es necesario establecer algunos contenidos básicos que se encuentran catalogados en 4 ejes rectores:

Nuestra historia y nuestros orígenes

EJE RECTOR 1.- Institucional para un Buen Gobierno

Nuestro gobierno municipal

Nuestra organización municipal.

La capacidad administrativa de nuestro municipio.

Servicios Públicos Municipales.

EJE RECTOR 2.- Económico Sostenible

Nuestra población

- ❖ Cuántos y cómo somos (población total, población económicamente activa, estructura de la población por sexo y edad, indicadores de marginación y pobreza).
- ❖ Localidades que integran nuestro municipio.
- ❖ Distribución y clasificación de los asentamientos humanos (señalar en un mapa las localidades con mas de 100 habitantes e indicar los asentamientos indígenas).
- ❖ Crecimiento poblacional (indicadores sobre fecundidad y mortalidad, proyecciones de población y crecimiento por migración).
- ❖ Emigración.
- ❖ Población indígena (grupos étnicos y lengua nativa).

Nuestros trabajos

- ❖ La población que trabaja (niveles de ingreso, ocupación de la población, capacidad laboral: primaria, secundaria y terciaria).
- ❖ Nuestra tierra (principales potencialidades para el uso del suelo del territorio).
- ❖ Tenencia de la tierra (identificar y definir el número de familias con tierra propia en sus diferentes modalidades).

- ❖ Nuestra producción agrícola (principales potencialidades agrícolas).
- ❖ Nuestro ganado (principales potencialidades pecuarias).
- ❖ La pesca en nuestro municipio (principales potencialidades acuícolas).
- ❖ El aprovechamiento de nuestros bosques (principales potencialidades forestales).
- ❖ Otras actividades económicas.

EJE RECTOR 3.- Social Incluyente

Nuestra cultura. Actividades culturales, trajes típicos, gastronomía, eventos, personajes representativos y patrimonio cultural.

Nuestras condiciones de vida

- ❖ Carreteras y caminos (kilometros totales de la red vial, kilometros pavimentados, revestidos, de terrecería y brechas).
- ❖ Transporte público, servicio telefónico, radio, internet, telecomunicaciones.
- ❖ Nuestros hogares (características de la vivienda: cómo y de qué están construidas).
- ❖ Electrificación (cobertura de energía eléctrica por localidades, señalando el número de viviendas que cuentan con este servicio en cada una de las localidades de más de 100 habitantes).
- ❖ Nuestra salud (infraestructura existente, plantilla médica, desglose de niveles de atención, desnutrición y mortalidad infantil).
- ❖ Agua Potable (estado y capacidades de las redes instaladas, la demanda del sector productivo, industrial y domésticos, y fuentes abastecedoras y el estado de las mismas).
- ❖ Drenaje y tratamiento de aguas residuales (estado y capacidades de las redes instaladas, tratamiento de las aguas residuales, afluentes en donde se vierten las aguas residuales).
- ❖ Nuestra educación (niveles de atención educativa, infraestructura educativa, comunidad infantil e índices de analfabetismo).
- ❖ Equidad de género.
- ❖ Procuración y administración de justicia.

EJE RECTOR 4.- Ambiental Sustentable

El lugar que habitamos (Medio Físico)

- ❖ Colindancias.
- ❖ Extensión territorial (urbana y rural).
- ❖ La orografía de nuestro territorio.
- ❖ La hidrografía en el municipio (cuencas, microcuencas, ríos, afluentes, corrientes y cuerpos de agua).
- ❖ Nuestro clima (tipo y descripción del clima, fenómenos naturales de peligro o amenaza para la población, precipitación pluvial).
- ❖ Nuestros suelos (características físicas, químicas y biológicas y erosión de los suelos).
- ❖ Flora y fauna (tipo y distribución existente).
- ❖ Otros recursos naturales .

Problemática Ambiental

- ❖ Riesgos ambientales (cobertura forestal en el municipio y problemas ambientales que existen o que podrían existir y sus causas).
- ❖ Flora y Fauna (señalar aquellas especies en peligro de extinción y programas de conservación en caso de existir alguno).
- ❖ Deforestación (señalar la cantidad de hectáreas deforestadas haciendo un comparativos de 5 años atrás a la fecha).
- ❖ Contaminación de los centros de población (mencionar los tipos y las consecuencias a corto y mediano plazo que afectan a los centros de población).

Anexo F

Participaciones y aportaciones municipales

Las participaciones y aportaciones que les llegan a los municipios están normadas por la Ley de Coordinación Fiscal y representan la principal fuente de recursos económicos a los mismos.

Participaciones Fiscales Ramo 28

Son los recursos fiscales provenientes de la Recaudación Federal Participable, que se transfieren a los Municipios conforme a lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal.

De acuerdo al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, el carácter intergubernamental de estos recursos implica que cada nivel de gobierno esta facultado para ejercer los recursos y supervisar la ejecución de los mismos, exclusivamente por el H. Congreso del Estado, asimismo esta vía de transferencia de recursos no implica ningún condicionamiento por parte de la federación en su ejercicio, ni esta sujeta a fines o actividades específicas. De esta manera, las participaciones del ramo 28 significan la única fuente de recursos descentralizados que se manejan libremente por el congreso del Estado y se convierte en recursos ordinarios y propios para las haciendas municipales.

Aportaciones Federales a municipios Ramo 33

Dentro de los recursos transferidos, la Ley de Coordinación Fiscal Federal, establece que los recursos del Ramo 33 en sus Fondos III (FISM) y IV (FAFM), deberán de orientarse al financiamiento de obras y acciones sociales básicas y a inversiones de alto impacto social y de beneficio directo para reducir la marginación y pobreza de la población que habita en los municipios más rezagados de la entidad, y deberán ser compatibles con la preservación y protección del medio ambiente e impulsar el desarrollo sustentable, mediante la orientación eficiente y responsable del gasto de inversión.

El H. Ayuntamiento Municipal deberá programar los recursos de ambos fondos sustentados en los siguientes rubros:

Fondo III (FISM): Agua potable, alcantarillado, urbanización municipal, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica de salud y educación, mejoramiento de viviendas y letrinas, caminos rurales e infraestructura productiva rural.

Fondo IV (FAFM): Deberán ser canalizados a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad a los siguientes rubros: obligaciones financieras, seguridad pública, estímulos a la educación pública, prevención de desastres, fomento a la producción y productividad, atender acciones complementarias relacionadas con el equipamiento e infraestructura municipal.

Para efectos de clasificación de las obras y/o acciones que se realicen, se deberá utilizar el catálogo de obras y metas del manual de operación del Ramo 33.

La programación, presupuestación, ejecución y entrega de las obras y/o proyectos, es responsabilidad del H. Ayuntamiento Municipal, por lo tanto, es necesario dar cabal cumplimiento a lo establecido en la Ley de Obra Pública del Estado de Chiapas, su reglamento y demás legislación aplicable en la materia, desde la concepción misma del proyecto o acción, procedimientos administrativos de: Licitación, Contratación, Ejecución y Mantenimiento de las mismas; debiendo realizar en su oportunidad las labores de supervisión y seguimiento que correspondan, a efecto de garantizar que las obras se ejecuten en el ejercicio fiscal en el que fueron registradas y programadas; asimismo ser entregadas a los beneficiarios en condiciones normales de operación y funcionamiento.

Convenios de Coordinación interinstitucional

Si por sus características propias se determina que una obra deba ser ejecutada por una dependencia o entidad Federal o Estatal, se deberá elaborar y suscribir un convenio o acuerdo de ejecución entre la Dependencia Ejecutora y el H. Ayuntamiento Municipal.

Las acciones que desarrollen las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, sobre aspectos que sectorialmente sean de la competencia e interés de los municipios, deberán convertirse en objeto de convenios celebrados entre el Ejecutivo del Estado y los Ayuntamientos Municipales, con el propósito de hacer compatibles tareas comunes, contenidas en sus respectivos Planes y Programas de Desarrollo.

Anexo G

Políticas Públicas

Las políticas publicas generalmente se definen desde el punto de vista de la “decisión” del gobierno, que opta o no por aplicar. La política pública es *aquello que el gobierno escoge hacer o no hacer*”, por lo que es una práctica social y no un evento singular o aislado, ocasionado por la necesidad de reconciliar demandas conflictivas o, establecer incentivos de acción colectiva entre aquellos que comparten metas.

Una política pública es la decisión gubernamental plasmada en la resolución de un problema en la comunidad, ahora bien, si una decisión no es a fin de cuentas llevada a cabo solo queda en la elaboración de la política pública. Por lo que el gobierno tiene que dar solución a problemas que surjan en la sociedad a través de la política pública, y si opta por no dar solución entonces no cumple con su función primordial que es la de atender los problemas de la comunidad.

Para la elaboración de políticas públicas estipula seis pasos:

- ❖ Identificar y definir los problemas.
- ❖ Percibir la problemática actual o futura.
- ❖ Seleccionar soluciones.
- ❖ Establecer objetivos o metas.
- ❖ Seleccionar los medios.
- ❖ Implementarla.
- ❖ Evaluación.

El desarrollo de un municipio va a depender solo y solo si, tiene la capacidad estratégica y administrativa para implementar políticas que ayuden al desarrollo de la plena convivencia social, política y económica de los diversos actores que participan en la formación de una localidad; estamos hablando de los ciudadanos, instituciones, organizaciones y autoridades.

Solo esta plena convivencia dará la estabilidad en el sistema político, social y económico que por consecuencia habrá un impulso a un desarrollo suficiente para situar al municipio en buena posición.

Por tanto las políticas públicas son, sin duda alguna, la parte ejecutora de la Administración Publica, Políticas Publicas sanas, eficientes y que respondan a los problemas sociales darán como resultado un municipio con administración capaz de enfrentar con seguridad cualquier adversidad venidera.

Anexo H

Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.

El ordenamiento territorial se concretiza en programas de desarrollo regional o microrregional y en programas de infraestructura urbana, lo que liga a este concepto con el Desarrollo Urbano.

Sus diferencias podemos expresarlas de la siguiente manera:

El ordenamiento del Territorio presta atención a los programas que afectan a las regiones, a los municipios o a las micro-regiones; en tanto que, el Desarrollo Urbano presta atención al crecimiento urbano de los centros de población; los programas de desarrollo urbano contienen medidas de ordenamiento urbano de las ciudades, de su equipamiento e infraestructura, de los servicios públicos con los que cuentan, de la tenencia de la tierra y de sus reservas territoriales y ecológicas.

En consecuencia, el ordenamiento del territorio y el desarrollo urbano tienen medidas y acciones distintas, pero complementarias. Por ello, para elaborar un Plan de Desarrollo debe contarse con información que nos permita aplicar estos dos instrumentos.

Para poder organizar la información en este sentido, se recomienda utilizar los siguientes marcos referenciales:

- El de distribución de la población en nuestros municipios.
- El de la distribución hidrológica.
- El del sistema de comunicaciones existente.
- El de la infraestructura y servicio con que cuentan las localidades, y
- El de la vocación productiva de las localidades y regiones.

La consideración de estos factores nos proporcionan marcos de referencia que, en su conjunto, nos permiten desarrollar de una manera más completa el proceso de la planeación.

Componente Poblacional

Un aspecto importante para la planeación de la aplicación de los recursos en nuestro municipio es su distribución poblacional. Existen dos leyes estatales que clasifican los aglutinamientos humanos y permiten su ordenamiento: la Ley de Desarrollo Urbano y la Ley Político-Administrativa de los Núcleos de Población, la tabla No. 1 marca sus coincidencias.

Es recomendable para la integración de un Plan Municipal de Desarrollo, el utilizar una de las nomenclaturas indicadas con objeto de homogeneizar la información.

El primer marco de referencia, de los indicados para desarrollar un Plan, es el demográfico, por lo que un primer paso puede ser la integración de:

- Un listado detallado y completo de las localidades de cada municipio, precisando su número de habitantes y clasificándolas de acuerdo a las leyes antes citadas.
- Un listado donde, para cada localidad corroboremos la pirámide de edades, separadas por sexo (publicada por INEGI, en el censo 2005).

| Ley de Desarrollo Urbano | RANGO (de habitantes) | Ley Político-Administrativa de los Núcleos de Población |
|--------------------------|-----------------------|---|
| ESTATAL | 10,000 Y MÁS | CIUDAD |
| INTERMEDIO | 5,000 A 9,999 | VILLA |
| MEDIO | 2,500 A 4,999 | PUEBLO |
| BÁSICA | 300 A 2,499 | COLONIA |
| RURAL CONCENTRADO | 100 A 299 | EJIDO |
| RURAL DISPERSO | 50 A 99 | RANCHERIA O PARAJE |
| DEPENDIENTES | MENOS DE 49 | CANTÓN O RIBERA |

Tabla 1

Componentes Hidrológico y de Comunicaciones

Los dos marcos referenciales siguientes, el hidrológico y el de comunicaciones terrestres, nos conducen a un segundo paso básico, es decir, integrar un mapa detallado de nuestro municipio ubicando:

- a).- Todas sus localidades o asentamientos humanos.
- b).- Las vías de acceso a éstas (carretera alimentadora, camino pavimentado, camino rural, camino saca cosecha, de herradura o vereda).
- c).- Cuencas hidrológicas (ríos, arroyos, lagunas y ríos subterráneos).

Para poder efectuar esta tarea, se recomienda apoyarse en los mapas municipales editadas por la Secretaría de Planeación a través de la Dirección de Estadística, Geografía e Información.

Componente de Infraestructura y Servicios

La consideración del cuarto marco referencial, el de infraestructura y servicios, implica el que integremos:

Un listado de nuestras localidades indicando, además del número de habitantes, los campos correspondientes a las prioridades indicadas en el Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, las cuales son: educación, salud, comunicaciones y transportes, así como infraestructura urbana; es decir, registrar:

| Localidad | No. de Habitantes | Desarrollo Urbano | Educación | Salud | Comunicaciones y Transportes | Infraestructura Urbana |
|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------|------------------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Instructivo de llenado:

- 1.- El nombre completo de la localidad.
- 2.- El número de habitantes con los que cuenta (este dato deberá computarse con lo indicado por el Censo de Población 2005 realizado por el INEGI).
- 3.- Clasificación de la localidad en cuanto a los criterios de la Ley de Desarrollo Urbano (Estatal, Intermedio, Medio, etc.).
- 4.- Registrar si la localidad cuenta con:
 - a).- Escuelas (s) ¿cuántas?,
 - b).- Subsistema: preescolar, primaria, secundaria, etc.
 - c).- Infraestructura: Número de salones, baños, laboratorios, cancha deportiva, etc.,
 - d).- Director, maestros, conserje ¿Cuántos?.
- 5.- Asentar los servicios de salud con los que cuente la localidad.
 - a).- Casa de salud, Unidad Médica Rural, Centro de Salud y Hospital.
 - b).- Infraestructura: Número de consultorios, sala de espera, farmacia, quirófano, médicos, enfermeras, técnicos en salud, parteras, personal de aseo, otros (especifique) ¿Cuántos?
- 6.- Deberá registrarse si la localidad cuenta con aeropuerto o pista de aterrizaje (avionetas), líneas de camiones de pasajeros o carga en general, oficina de correos, teléfonos (satelital, celular, otros) y/o telégrafos, sistema de radio comunicación o si esta incomunicado.
- 7.- Deberá establecerse si la localidad cuenta con mercado, rastro, tienda comunitaria y bodegas.
- 8.- El número de columnas, así como el tipo de servicios e infraestructura con los que cuenta cada localidad, se puede ampliar.

Componente de Vocación Productiva

En el Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, también se ha considerado como prioritario para nuestra entidad, la reactivación económica; esto constituye un quinto referencial, su consideración determina un cuarto paso en el acopio de datos, en el que podemos integrar:

- a).- Número y tipo de propiedades (particular o ejidal).
- b).- Dimensión de cada propiedad, en hectáreas.
- c).- Vocación productiva de la propiedad: agrícola, ganadera, forestal, pesca o mixta.
- d).- En cada caso especificar el cultivo y extensión territorial dedicado a él, en el caso agrícola, las toneladas por hectárea producidas, así como el número de trabajadores empleados en la actividad.

Los aspectos indicados anteriormente implican:

- a).-Un amplio trabajo de campo para la recopilación de datos; para ello se sugiere al H. Ayuntamiento Municipal apoyarse en las autoridades locales (Agencias municipales o comisariados ejidales), magisterio y organizaciones no gubernamentales, consejos de participación ciudadana, estudiantes en servicio social, entre otros.
- b).-Cada paso implica la elaboración de uno o más formatos. La información que se asiente en ellos debe ser codificada, con objeto de facilitar su organización, y ésta se pueda manejar con mayor amplitud y nivel de especificidad.
- c).-Un detallado proceso de oficina para organizar los datos y poder obtener información útil de ellos, implicando para el H. Ayuntamiento la necesidad de crear e ir fortaleciendo una pequeña oficina de planeación municipal.

Anexo I

Índices o Grados de Marginación

La Marginación es un fenómeno estructural que se origina en la modalidad, estilo o patrón histórico de desarrollo. En el proceso de crecimiento económico la marginación surge como expresión de la dificultad para propagar el progreso técnico en el conjunto de los sectores productivos y socialmente se expresa como persistente desigualdad en la participación de ciudadanos y grupos sociales en el proceso de desarrollo y en el disfrute de sus beneficios”

El índice y grado de marginación son medidas que expresan el impacto global de las carencias que padece una población. Al nivel de localidades, el Consejo Nacional de Población construyó esta medida a partir de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de población analfabeta.
- Porcentaje de viviendas sin agua entubada.
- Porcentaje de vivienda sin drenaje.
- Porcentaje de vivienda sin energía eléctrica.
- Porcentaje de vivienda con piso de tierra.
- Promedio de ocupantes por cuarto.
- Porcentaje de población ocupada en el sector primario.

¿Cómo podemos definir el grado de marginación de nuestras localidades?

Para determinar el grado de marginación, proponemos usar la siguiente tabla:

| TABLA PARA ESTABLECER ÍNDICES QUE DETERMINAN EL GRADO DE MARGINACIÓN POR LOCALIDAD | | | |
|--|---|---|----------------------------|
| ACCESO A LA COMUNIDAD | 0 | ✓ | SIN ACCESO |
| | 1 | ✓ | BRECHA O DE HERRADURA |
| | 2 | ✓ | TERRECERÍA |
| | 3 | ✓ | PAVIMENTO |
| | 0 | ✓ | NO CUENTAN |
| VIVIENDA (MUROS) | 1 | ✓ | BAJAREQUE, MADERA O PAJA |
| | 2 | ✓ | ADOBE Y LADRILLO |
| | 3 | ✓ | LADRILLO Y CONCRETO |
| VIVIENDA (PISOS) | 0 | ✓ | DE TIERRA |
| | 1 | ✓ | DE LADRILLO |
| | 2 | ✓ | DE CEMENTO |
| VIVIENDA (TECHOS) | 0 | ✓ | DE LÁMINA DE CARTÓN O PAJA |
| | 1 | ✓ | DE LÁMINA GALVANIZADA |
| | 2 | ✓ | DE TEJA |
| | 3 | ✓ | DE CONCRETO |

| | | | |
|--|---|---|---------------------------------------|
| SALUD | 0 | ✓ | NO CUENTAN CON SERVICIO |
| | 1 | ✓ | PARTERA EMPÍRICA O MÉDICO TRADICIONAL |
| | 2 | ✓ | UNIDAD MÉDICA MÓVIL |
| | 3 | ✓ | CLÍNICA RURAL |
| | 4 | ✓ | CENTRO DE SALUD |
| | 5 | ✓ | HOSPITAL |
| EDUCACIÓN (INFRAESTRUCTURA) | 0 | ✓ | NINGÚN NIVEL |
| | 1 | ✓ | PREESCOLAR |
| | 2 | ✓ | PREESCOLAR Y PRIMARIA |
| | 3 | ✓ | PREESCOLAR, PRIM. Y SECUNDARIA |
| EDUCACIÓN (POBLACIÓN) | 0 | ✓ | MÁS DEL 50% ES ANALFABETA |
| | 1 | ✓ | EL 50% ES ANALFABETA |
| | 2 | ✓ | MENOS DEL 50% ES ANALFABETA |
| | 3 | ✓ | MENOS DEL 10% ES ANALFABETA |
| AGUA POTABLE | 0 | ✓ | NO TIENEN |
| | 1 | ✓ | MANANTIAL COMUNITARIO O. POZO |
| | 2 | ✓ | TOMAS COMUNITARIAS |
| | 3 | ✓ | TOMAS DOMICILIARIAS |
| ENERGÍA ELÉCTRICA | 0 | ✓ | NO TIENEN |
| | 1 | ✓ | CELDAS SOLARES |
| | 2 | ✓ | RED DOMICILIARIA MONOFÁSICA |
| | 3 | ✓ | RED DOM. MONOFÁSICA Y TRIFÁSICA |
| DRENAJE | 0 | ✓ | NO TIENEN |
| | 1 | ✓ | LETRINAS O FOSA SÉPTICA |
| | 2 | ✓ | RED DOMICILIARIA |
| | 3 | ✓ | RED DOM. Y FOSAS DE OXIDACIÓN |

Como resultado de su utilización, podemos con este criterio establecer grados de marginación por localidades, según la puntuación o calificación alcanzada:

| CALIFICACIÓN | | GRADO DE MARGINACIÓN |
|--------------|--------|----------------------|
| 0 - 9 | PUNTOS | MUY ALTA MARGINACIÓN |
| 10-19 | PUNTOS | ALTA MARGINACIÓN |
| 20 - 29 | PUNTOS | MARGINACIÓN MEDIA |
| 30 - 35 | PUNTOS | MARGINACIÓN BAJA |

Anexo J

Sistema Estatal de Pueblos y Ciudades

El Sistema Estatal de Pueblos y Ciudades es la estructura rectora regional de organización de los asentamientos humanos en el estado, cuyo objetivo es facilitar la distribución equitativa de los servicios, el apoyo a la producción y comercialización, la asistencia técnica y el impulso al enlace urbano rural; optimizando la relación población servida-gasto público, bajo criterio básico y común. Asimismo, constituye un esfuerzo de análisis sobre la realidad estatal, realizada por la Secretaría de Obras Públicas, cuyos objetivos fundamentales son:

- Adecuar los asentamientos humanos a las políticas de desarrollo económico.
- Mejorar la calidad de los servicios, y
- Fortalecer al municipio para propiciar un desarrollo equilibrado entre sus pueblos y ciudades.

Basándose en los resultados de este Sistema, es posible plantear una estrategia específica de atención para cada centro o núcleo de población.

La dispersión poblacional en nuestra entidad, presenta las siguientes características;

| CATEGORÍA | RANGO (Habitantes) | Centros de Población | | Habitantes | |
|--------------------|-----------------------|----------------------|-------------|------------------|-------------|
| | | Número | Número | Número | % |
| CIUDADES | 10,000 y más | 29 | 0.1 | 1'281,134 | 32.7 |
| VILLAS | 5,000 a 9,999 | 35 | 0.2 | 239,640 | 6.1 |
| PUEBLOS | 2,500 a 4,999 | 80 | 0.4 | 271,084 | 6.9 |
| COLONIAS | 500 a 2,499 | 1,149 | 5.9 | 1'067,489 | 27.2 |
| EJIDOS | 100 a 499 | 3,430 | 17.7 | 798,041 | 20.4 |
| Sub-Totales | | 4,723 | 24.3 | 3'657,388 | 93.3 |
| RANCHERÍAS | 50 a 99 | 1,601 | 8.2 | 115,279 | 2.9 |
| | | | | | |
| Sub-Totales | | 14,730 | 75.7 | 263,504 | 6.7 |

Lo anterior muestra que las localidades con menos de 100 habitantes constituyen el 75.7% en el Estado, pero en ellas, sólo se ubica el 6.7% del total de nuestra población. De esto se deducen las siguientes estrategias de atención:

- Los tres niveles de gobierno deben centrar su atención en el 24.3% de localidades que albergan al **93.3%** de la población total del Estado, dotándolas adecuadamente de la infraestructura básica, de acuerdo a su nivel de desarrollo urbano, con los indicadores que adelante propondremos.

- A los 263,504 habitantes, que constituyen tan sólo el **6.7%** del total de la población estatal y que se encuentran dispersos en 14,730 localidades, debemos hacer esfuerzos de persuasión, de manera directa o apoyándonos en los dirigentes de sus organizaciones sociales, para paulatinamente irlos desplazando hacia los centros de población mayores, indicándoles que los servicios básicos sólo se otorgarán en los centros de mayor concentración de población. Los apoyos que se destinarán a este estrato serán a través de proyectos productivos y el municipio deberá, en la medida de sus posibilidades, ofrecerles áreas urbanizadas para su reubicación, así como apoyarlos en la construcción de sus viviendas por medio de programas de empleo temporal.
- Los beneficios son los siguientes:
 - a) Reducimos nuestro universo de atención, pudiéndose hacer más con los recursos con los que se cuenta.
 - b) Disminuimos el costo de los proyectos al disminuir la dispersión poblacional y aumentamos el beneficio, al centrar nuestra atención en el porcentaje mayor de población.

Ahora bien, para priorizar el orden de atención, primero debemos definir el nivel de marginación de nuestras localidades, después utilizar el criterio indicado anteriormente, una vez hecho esto, subsiste la pregunta:

¿Con qué infraestructura de desarrollo urbano deben contar los centros de población priorizados?

La solución la sugiere la siguiente Tabla: "Equipamiento Urbano Básico", misma que proporciona el Sistema Estatal de Pueblos y Ciudades.

Ejemplo:

| Ley de Desarrollo Urbano | RANGO (Habitantes) | Educación | Salud (Nivel) | Comunicaciones y Transportes | Abasto Y Comercio |
|--------------------------|--------------------|----------------|---------------|------------------------------|-------------------|
| ESTATAL | 10,000 y más | Superior | Segundo | Aeropuerto | Mercado/Rastro |
| INTERMEDIO | 5.000 a 9,999 | Media superior | Segundo | Aeropuerto | Mercado/Rastro |
| MEDIO | 2.500 a 4,999 | Media | Primer | T. Autobuses | Mercado/Rastro |
| BÁSICA | 300 a 2,499 | Básica/Media | Primer | T. Autobuses | Mercado/Rastro |
| RURAL CONCENTRADO | 100 a 299 | Básica | Primer | Camino | Mercado |
| RURAL DISPERSO | 50 a 99 | Básica | Primer | Camino | Tienda |
| PENDIENTES | Menos de 49 | Básica | | Camino saca cosecha | |

Nota: Una información más detallada. Incluso considerando más variables. Se encuentra en el "Sistema de Pueblos y Ciudades". Elaborado por la Secretaría de Infraestructura y Vivienda.

Anexo K

IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

El desempeño de una administración municipal se puede conocer por la cantidad y calidad de los servicios públicos prestados ya que mediante éstos el gobierno muestra su función imparcial ante los habitantes, pues son características fundamentales de los servicios, las siguientes:

Planeación de los Servicios Públicos Municipales.

Es a través de la planeación como los H. Ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas operativos y aplicar con mayor eficiencia los recursos financieros que los gobiernos federal y estatal, les transfieren para el desarrollo municipal, ante la escasez de recursos, la planeación apoyará y orientará en orden de importancia para indicar los servicios de que tipo, clase o nivel del municipio deben otorgárseles.

Continuidad y permanencia.- Esto quiere decir que un servicio público debe ser proporcionado de manera regular y continua, que no haya interrupciones en su prestación.

Uniformidad.- El incremento de las necesidades determina a su vez el incremento de los servicios públicos en forma uniforme en lo que se refiere a medida y calidad.

Igualdad.- El servicio deberá prestarse igualmente a todos los habitantes de la comunidad debe representar un beneficio colectivo.

Adecuaciones.- Significa que el servicio público debe responder en cantidad y calidad a las necesidades de los habitantes, se hace indispensable para ello contar con el equipo, personal e instalación más suficientes para cubrir las demandas que presente la comunidad.

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y FORMAS DE PRESTACIÓN.

La prestación de servicios públicos estará basada en el conocimiento de aquellos servicios que realmente necesita la comunidad, es entonces cuando al H. Ayuntamiento ha considerado todas las posibilidades y previsiones para establecer un servicio público; además ha contemplado aspectos tales como:

Saber si un servicio es esencial, imprescindible o no.

Si es obligatorio, porque la ley lo prevé;

Si es exclusivo, porque es atendido por encargo; y

Si es el servicio propio e impropio, cuando las necesidades colectivas así lo exijan.

La eficiencia de la administración de los servicios públicos debe contemplar al mismo tiempo tres elementos:

- a) **Área administrativa responsable.**
- b) **Recursos humanos especializados.**
- c) **Recursos materiales.**

a) Área administrativa responsable.

El ayuntamiento por su tamaño y características demográficas y económicas deberá considerar en su estructura orgánica administrativa que podrá llamarse dirección, departamento u oficina responsable de la prestación de los servicios públicos, con el objeto de cumplir en tiempo y forma con las necesidades de la población.

Esta dirección, departamento u oficina tendrá a su cargo las funciones de planeación, organización y mantenimiento de los servicios públicos. Será además el que proponga y opere el reglamento de servicios públicos.

Es muy importante que exista esta unidad administrativa, ya que así se organizará y controlará mejor la administración de los servicios públicos; por consiguiente, se logrará un ahorro máximo de gastos de administración y se evitará la dispersión de responsabilidades entre las diversas dependencias de la administración municipal.

Las principales funciones que este órgano administrativo debe realizar son las siguientes:

- Plantear y organizar la prestación y administración de los diversos servicios públicos.
- Efectuar la prestación de servicios públicos, tratando de cubrir las necesidades de la comunidad.
- Procurar que la prestación de los servicios públicos se realice conforme a los programas de gobierno municipal y los reglamentos respectivos.
- Vigilar que los pagos de los particulares por el disfrute de un servicio público se cumplan en los montos y plazos señalados por la Ley de Ingresos Municipales.
- Vigilar el uso adecuado de inmuebles y equipo destinado a la prestación de servicios públicos.
- Realizar el mantenimiento y conservación de los edificios destinados a la prestación de algún servicio público.
- Realizar campañas de concentración para que la población colabore en la conservación y mantenimiento de los servicios públicos.

b) Recursos Humanos especializados.

El crecimiento explosivo de la población, la diversidad de sectores, la dispersión de asentamientos humanos y la escasez de recursos económicos obligan a que la prestación de servicios públicos en los ayuntamientos no únicamente debe estar bajo la responsabilidad de una área administrativa específica sino es imprescindible que el personal que opera y proporciona mantenimiento a los servicios públicos sea calificado e incluso especializado para lograr la eficiencia de éstos y cumplir con oportunidad a las expectativas de la ciudadanía.

Para ello es recomendable considerar los siguientes aspectos:

- Promover cursos de capacitación y adiestramiento específicos al personal del área de servicios.
- Reclutar personal con experiencia en el área a servir.
- Instrumentar un sistema de servicio civil de carrera, a fin de dar continuidad a los programas.

c) Recursos Materiales.

Para el buen desarrollo de las operaciones de conservación y mantenimiento de los servicios públicos, es necesario priorizarlos, de tal manera que los recursos materiales con que cuente el municipio sean suficientes para cubrir la demanda de cantidad y calidad del servicio, de tal suerte que se minimizan los costos para el ayuntamiento en aquellos servicios que presta en forma gratuita. La adquisición de maquinaria y equipo de trabajo que se utiliza en la prestación de los servicios públicos debe contemplar las siguientes recomendaciones mínimas:

- Realizar un inventario del equipo que va ser reemplazado.
- Verificar con proveedores especializados los mejores precios de adquisición.
- Adquirir solamente el equipo indispensable y de utilidad para el servicio.
- Asegurar la conservación y mantenimiento oportuno de equipo y maquinaria.
- Considerar la posibilidad de prestar servicios intermunicipales para abatir costos de operación.

VII.- GLOSARIO

Accesorios de las contribuciones y de los aprovechamientos: Son los recargos, las sanciones, los gastos de ejecución y la indemnización por cheques no pagados, son accesorios de las contribuciones y de los aprovechamientos y participan de la naturaleza de éstas.

Acción (líneas de): Conjunto ordenado de acciones o proyectos que por su naturaleza se integran en una línea orientadora del quehacer institucional (en un camino o ruta de acción táctica o estratégica), con el fin de lograr uno o más objetivos en respuesta a las necesidades sociales. Las líneas de acción dentro de la planeación se pueden expresar en líneas de trabajo, líneas de investigación, líneas de producción, líneas de negocio, o traducirse en programas o subprogramas de gobierno, actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado, con el fin de detectar a tiempo eventuales deficiencias, obstáculos y/o necesidades en la planificación y ejecución.

Aportaciones federales: son los ingresos que corresponden al Estado, derivados del proceso de descentralización de funciones, responsabilidades y programas federales a las entidades federativas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Ley de Coordinación Fiscal, asignadas por la Federación, para fines específicos, comprendidos en el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación, así como otros que provengan de sus organismos descentralizados.

Aprovechamientos: son los ingresos que percibe el Estado, por funciones de derecho público distintos de las contribuciones, de los ingresos derivados de financiamientos y de los que obtengan los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal.

Árbol de problemas.- Diagnóstico grupal; evaluación grupal. Se trata de una variante del análisis o diagrama de causas y efectos. Se caracteriza porque, además de considerar las causas del problema se consideran los efectos del mismo. Es un método gráfico de representación y delimitación de problemas en forma de árbol: El "tronco" es el problema a analizar, las "raíces" son las causas y sub-causas del problema y las "ramas" los efectos principales y secundarios.

Autonomía: El estado y los municipios ejercen libremente sus atribuciones en materia de planeación, con estricta sujeción a las funciones que a cada uno les confiere la Constitución Política Federal, la Constitución del Estado y las leyes que de ambas emanan.

Cabildo: El término Cabildo está íntimamente vinculado a la cultura del municipio español e hispanoamericano, y se refiere al órgano de gobierno de la *comuna*: "Cabildo es Ayuntamiento de personas señaladas para el gobierno". Se distinguen dos tipos de sesiones de cabildos, es decir, de Ayuntamiento o reunión: a) el Cabildo como reunión de los representantes del pueblo, y b) el Cabildo abierto que reunía a todos los ciudadanos para tomar decisiones. El sistema de Cabildo abierto, que es expresión plena de la democracia de la vida comunal, fue práctica común en los municipios medievales españoles, excepcionalmente en la Nueva España, pero cobró vida en diversas ciudades del país durante la guerra de independencia.

Calidad de Vida: Indicadores de bienestar social que pueden ser instrumentados mediante el desarrollo de la infraestructura y del equipamiento de los centros de población. Aspectos relacionados con las condiciones generales de vida individual y social, tales como vivienda, salud, educación, cultura, recreación, etc.

Capital Humano: Cantidad de conocimientos que posee una sociedad o un individuo, adquiridos mediante la escolarización formal o el aprendizaje por experiencia.

Corto Plazo: Periodo que comprende de un mes a tres años.

Derechos (Fiscales): son las prestaciones económicas establecidas en las leyes hacendarías, que realizan los contribuyentes al erario estatal a cambio de la obtención de un servicio público, así como por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público del Estado, que les reporten un beneficio directo y específico.

Desarrollo Armónico de las Regiones: Los planes de desarrollo sectoriales se inclinarán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios de las acciones, como elementos básicos del desarrollo regional.

Desarrollo Económico: Transición de un nivel socio-económico a otro más avanzado, el cual se obtiene a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico en el largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores disponibles y su mejor utilización. El resultado final se refleja en un incremento del ingreso real por habitante de un país o región determinados.

Desarrollo Estratégico: Es la transformación de las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales del estado mediante principios y rutas fundamentales emanados de las políticas públicas, que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo Humano: Es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas. El desarrollo humano refleja, además, los resultados de esas funciones y capacidades en cuanto se relacionan con los seres humanos. Representa un proceso a la vez que un fin. En todos los niveles del desarrollo las tres capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y acceso a recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero el ámbito del desarrollo humano va mucho más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para gozar de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente.

Desarrollo Integral: Se sustenta en una infraestructura productiva y social cada vez más amplia y eficiente. Es un desarrollo cuyos beneficios llegan por igual a los habitantes del campo y de las ciudades, en todas las regiones del estado. Debe ser compatible con el cuidado de nuestros recursos naturales.

Desarrollo Social: Es un proceso de crecimiento integral, para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de la obtención de habilidades y virtudes, la creación de oportunidades sociales, la erradicación de la desigualdad, la exclusión e inequidad social entre los individuos y grupos, con el fin de lograr su incorporación plena a la vida económica, social y cultural.

Desarrollo Sustentable: Ecodesarrollo. Estilo o modelo para el desarrollo de cada ecosistema, que además de los aspectos generales que toma en cuenta el desarrollo, considera de manera particular los datos ecológicos y culturales del propio ecosistema para optimizar su aprovechamiento, evitando la degradación del medio ambiente y las acciones depredadoras.

Desarrollo: Evolución integral, sustentable, progresiva y permanente de la población hacia mejores niveles de vida. La transición de un nivel de vida concreto a otro más avanzado, donde los satisfactores permitan al ciudadano un mayor bienestar, a través de un proceso de transformación de las estructuras a largo plazo, directamente contra el principio de igualdad y no discriminación, y contra los derechos básicos que deben ser garantizados a todos.

Diagnóstico: Es un ejercicio que nos sirve para detectar la situación general de un lugar, identificar, analizar problemas, necesidades y con ello, contar con la información necesaria que permita dar respuestas y proponer soluciones; es recabar, ordenar, priorizar, sistematizar e interpretar a través de la consulta, análisis y reflexión los datos obtenidos en un municipio. El diagnóstico debe ser preciso, actualizado y objetivo, para que sirva

de apoyo a la formulación de objetivos y metas de desarrollo; de ahí que se puede decir que es la conclusión práctica a que se llega después de analizar en forma integral la situación actual del Municipio, para que sirva de orientador a la toma de decisiones en la solución de problemas detectados.

Eficacia: Es la capacidad de cumplir con los objetivos y las metas en el tiempo, lugar, calidad y cantidad programadas, con los recursos disponibles.

Eficiencia: Es la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que se necesitan para la ejecución de los programas y proyectos emanados del Plan, procurando que la relación costos-beneficios sea positiva.

Gestión Pública: Es una herramienta que pretende potenciar el proceso de modernización del Estado, aprendiendo de las experiencias de modernización de los servicios públicos, replicando las buenas prácticas. Tiene como objetivo identificar, analizar, documentar y difundir experiencias de gestión de los servicios públicos, como resultado de un proceso de validación que las reconoce como buenas prácticas.

Gobierno: Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

Gobernabilidad: Carácter de gobernable (que puede ser gobernado). // Acción de gobernar y ejercicio del Gobierno.

H. Ayuntamiento: es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal. Es, por lo tanto, el órgano principal y máximo de dicho gobierno municipal. En cuanto órgano de gobierno, es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato.

Impuestos (Fiscales): son las prestaciones económicas que deben pagar las personas físicas y las morales que se encuentren en las situaciones jurídicas o de hecho previstas por el Código de Hacienda.

Ingresos especiales (Fiscales) : son los financiamientos y empréstitos que se deriven de la contratación, suscripción o emisión de títulos de crédito que constituyan operaciones de endeudamiento público, que contraiga el Gobierno del Estado.

Ingresos extraordinarios (Fiscales): aquellos ingresos excepcionales, que la hacienda pública del Estado, percibe para cubrir gastos eventuales, cuando circunstancias especiales la coloquen frente a necesidades imprevistas que la obliguen a efectuar erogaciones no presupuestadas, mismos que pueden ser otorgados por la Federación, los municipios y organismos internacionales.

Indicador de Desempeño: Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño. Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir la medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos o subproductos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio de su quehacer. Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, la independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos y constituir información de carácter público. Por otra parte, los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

Adicionalmente, es necesario diferenciar entre las mediciones para propósitos de gestión o de monitoreo internos en las instituciones, de aquellas de uso externo a éstas con fines de una autentica rendición de cuentas y/o uso en el presupuesto. En estos últimos casos el foco debe privilegiar productos claves y orientados a los resultados, ya sean finales o intermedios.

Indicador de Impacto: Medida que muestra el efecto a largo plazo de las actividades de planes y programas en la población global, tal como los cambios en la tasa de fecundidad, el índice de desarrollo humano, el índice de competitividad y otros.

Indicador Estratégico: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Indicadores de Proyecto: Son los parámetros que miden el logro de los objetivos del proyecto y permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos.

Indicadores de Servicio: Son los parámetros de medición del cumplimiento de los estándares de los atributos relevantes para prestar un servicio de calidad, así como de la satisfacción directa del usuario.

Largo Plazo: Periodo que comprende seis años o más.

Lineamiento: Ordenamiento, norma convenida, directriz o conjunto de instrucciones que dirigen, guían u orientan las acciones de gobierno en un plan estratégico, plan general o plan de acción.

Marco Lógico: Es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Marco Normativo: Que se encuentra contemplado en alguna ley o en varias.

Marginación: Acción y efecto de marginar a una persona o a un conjunto de personas de un asunto o actividad o de un medio social.

Mediano Plazo: Periodo que comprende de tres a seis años.

Meta del Indicador: Es el valor numérico de un indicador preestablecido. Es la expresión cuantitativa de los objetivos propuestos. Se refiere a un espacio y a un periodo determinado. Las metas deben ser retadoras y alcanzables.

Meta: Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.

Monitoreo: Es la herramienta que permite indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado, con el fin de detectar a tiempo eventuales deficiencias, obstáculos y/o necesidades en la planificación y ejecución.

Oportunidades: Son recursos, aspectos o situaciones positivas presentes en la actualidad, sobre las cuales no tiene control directo la institución que planifica. Si son aprovechadas potencian el alcance de la visión.

Optimización: Acción de optimizar (buscar la mejor manera de realizar una actividad) // Planificar una actividad para obtener mejores resultados.

Paraestatales: Se dice de las instituciones, centros y organismos que, por delegación del Estado, cooperan a los fines de éste sin formar parte de la administración pública.

Participación Ciudadana: Proceso por el que las personas, los grupos o las clases de una sociedad articulan sus intereses materiales, sus preferencias ideológicas, así como su concepción particular del interés público. También se entiende como la capacidad que tiene la sociedad de involucrarse en la cosa pública y así aumentar su grado de influencia en los centros de decisión, respecto a las materias que le afectan.

Participación de la Administración Pública: Es aquella que en las tareas de planeación del desarrollo estatal deberá realizarse mediante relaciones normales entre los tres órdenes de gobierno y a través de los convenios y acuerdos de coordinación.

Participación Social: es la que se llevará a cabo mediante la consulta permanente a través de sus diversas representaciones, incluyendo en primer término al Consejo General de Planeación para el Desarrollo, así como a los distintos consejos estatales ciudadanos de carácter consultivo, a las Asambleas de Barrios o Comunitarias que estén vigentes o en lo sucesivo sean creados y, en su caso, a los consejos de colaboración municipal constituidos que estén operando eficazmente.

Participaciones fiscales federales: son aquellos recursos que corresponden a la hacienda pública estatal y en su caso a las municipales, provenientes de los ingresos federales, en virtud de la suscripción del Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal y sus anexos, conforme a la Ley de Coordinación Fiscal y las demás leyes respectivas.

Plan Municipal: Documento que debe precisar objetivos generales, estrategias y líneas de acción del desarrollo integral del municipio. Abarca al conjunto de la actividad económica y social, y deberá orientar los programas operativos anuales.

Plan Nacional de Desarrollo: Instrumento rector que precisa los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país. Debe contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinar los instrumentos y responsables de su ejecución, establecer los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional. Sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas. Debe regir el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación democrática.

Plan: Documento legal que contiene, en forma ordenada, sistemática y coherente, las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Su naturaleza debe ser dinámica y flexible, sujeta a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Planeación Democrática: Proceso mediante el cual se realizan de manera permanente y sistemática consultas públicas y sondeos de opinión, orientadas a promover la participación activa de la ciudadanía en las decisiones para definir objetivos, estrategias, metas y prioridades de desarrollo. Asimismo, tiene como propósito fundamental generar nuevas formas de vinculación, corresponsabilidad, gestión y trabajo entre sociedad y gobierno, a fin de mejorar los efectos de las acciones del sector público.

Planeación Estatal del Desarrollo: Proceso continuo, permanente e integral, evaluable mediante criterios e indicadores, por medio del cual se regulan, dirigen, articulan, ordenan y sistematizan las acciones de la actividad colectiva de carácter político, ambiental, económico y social, orientadas a lograr el perfeccionamiento paulatino en la calidad de vida y bienestar de todos y cada uno de los individuos que conforman la sociedad Chiapaneca y de sus generaciones futuras.

Planeación Estatal: Se encargará de orientar y dar congruencia a todo el proceso de planeación que se realiza en la entidad. En este ámbito se integra el Plan Estatal de Desarrollo, principal instrumento orientador del sistema, en cuya elaboración y actualización participan la representación de los sectores social y privado, los coordinadores de cada sector de la administración pública y los ayuntamientos. Al COPLADE se le confiere la responsabilidad de la planeación estatal, como instancia normativa, de integración y de coordinación, para dar congruencia a las acciones que realizan los sectores y las instituciones, así como verificar y evaluar el avance en la consecución de los objetivos estatales y el logro de las prioridades intersectoriales del Plan.

Planeación Institucional: Se refiere a que todas las entidades paraestatales deberán participar en el Sistema Estatal de Planeación a través de sus respectivos programas operativos anuales elaborados por ellas mismas, que fijen objetivos evaluables por la instancia coordinadora del sector correspondiente.

Planeación Municipal: La planeación del desarrollo en jurisdicción de los municipios es responsabilidad de los H. Ayuntamientos. En la planeación municipal se integran los planes de Desarrollo Municipal con la participación de los diversos sectores a través de los COPLADEM.

Planeación Regional: Proceso que atiende las características específicas de una porción territorial del estado previamente delimitada y determinada, mediante el cual se establecen, con base en la vocación particular, objetivos, estrategias, líneas de política y metas, así como mecanismos de coordinación en los que participan los tres niveles de gobierno y los sectores social y privado, con la finalidad de hacer compatibles las acciones desarrolladas en el proceso de planeación estatal con las necesidades propias de los municipios que integran cada región. // Se relaciona con la planeación estatal, ya que incluye la coordinación de dos o más municipios, las instancias estatales y la sociedad civil, a través de los Subcomités Regionales, para la realización de acciones y proyectos conforme a la regionalización administrativa que se define en los términos de la Ley, y cuyos instrumentos orientadores son los planes regionales de desarrollo.

Planeación Sectorial: La realizarán básicamente las dependencias del Ejecutivo Estatal que tienen bajo su responsabilidad la coordinación de los asuntos de un sector administrativo, y que consiste en expresar los objetivos definidos en la planeación estatal, de acuerdo con su respectivo ámbito de competencia. Además, en la planeación sectorial se establecerán los objetivos y prioridades propios del sector, considerando aquellas de carácter regional, y proporcionará el marco para la planeación de las entidades coordinadas. En este ámbito se elaborarán los programas sectoriales de mediano plazo, con sus correspondientes programas operativos anuales, que desagregarán e instrumentarán al Plan Estatal de Desarrollo en cada sector administrativo. // Proceso que atiende los aspectos específicos de los distintos ámbitos del desarrollo, concretándose en un plan bajo la responsabilidad de una dependencia coordinadora de sector.

Planeación: Ordenación racional y sistemática de las acciones del gobierno y la sociedad para coadyuvar a mejorar la calidad de vida de la población en el Estado.

Población: Es el conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud, y que conforman una comunidad viva, con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.

Pobreza: Situación que vulnera los derechos de las personas y relativiza su ciudadanía, al atentar directamente contra el principio y no discriminación, y contra los derechos básicos que deben ser garantizados a todos.

Política de Estado: Criterios e iniciativas, dentro de ciertos límites, que indican la manera como debe realizarse algo. Determinan un marco de referencia dentro del cual se deben adoptar decisiones, asegurando con ello que éstas sean uniformes y consistentes. Para la presente administración se estableció como una síntesis de las prioridades estatales la Política de Pleno Desarrollo Socioeconómico y Bienestar.

Política Pública: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del sector público.

Política: Lineamientos, directrices, principios o normas de conducta y de actuación de tipo general,

Productividad: Término que se refiere al coeficiente entre la producción y los factores (la producción total dividida por la cantidad de trabajo es la productividad de trabajo). La productividad aumenta si la misma cantidad de factores genera la misma cantidad de producción. La productividad del trabajo aumenta como consecuencia de una mejora de la tecnología, de las calificaciones del trabajo o de la intensificación del capital.

Productos: son contraprestaciones por los servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado.

Programa Operativo Anual: Instrumentos de corto plazo, que constituirán el vínculo entre el Plan y los programas de mediano plazo. Deberá especificar las metas, proyectos, acciones, instrumentos y recursos asignados para el ejercicio respectivo. Es un instrumento que transforma los lineamientos generales de la planeación estatal en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad, y especialidad de acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades.

Programación: Proceso mediante el cual se determinan metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de mediano y largo plazos fijados en el Plan Estatal de Desarrollo.

Programas Sectoriales: Los programas sectoriales comprenden los aspectos relativos a un sector de la economía o la sociedad, que es atendido por una dependencia (coordinadora). Rigen el desempeño de las actividades de dicho sector administrativo relacionado con la materia de los mismos.

Proyectos Sociales: Son aquellos que persiguen objetos cuantificables en sectores, regiones y números o niveles de personas que se benefician con un determinado tipo de inversión; por tanto, estos proyectos se identifican plenamente con la función del sector público.

Racionalidad: Actitud de la persona que actúa de acuerdo con la razón y no se deja llevar por sus impulsos.

Sector Privado: Integrado por los representantes de las organizaciones mayoritarias de empresarios que actúen a nivel estatal y estén debidamente registradas ante las autoridades correspondientes, siempre que acepten tal participación.

Sector Público: Titulares de las dependencias y organismos estatales, cuyo ámbito de competencia coincida con el área de acción. También participarán los representantes de los poderes Legislativo y Judicial del Estado, en iguales términos los presidentes municipales y representantes en el estado de dependencias y organismos federales.

Sector Social: Integrado por los representantes de las organizaciones mayoritarias de trabajadores y campesinos, así como de las sociedades cooperativas que actúen a nivel estatal y estén debidamente registradas ante las autoridades correspondientes.

Sector: Agrupamiento de las entidades coordinadas por las dependencias, que en cada caso determine el Ejecutivo. Incluye el agrupamiento de las entidades coordinadas por aquellas entidades que, por disposición legal o, en su caso, acuerdo de Gobierno, fungen como dependencias coordinadoras de sector. Para fines de las actividades de programación y presupuestación, permite identificar, agrupar e integrar la clasificación sectorial que comprende a los ramos y entidades coordinadas. Concepto que se adopta tanto a nivel estatal como federal.

Sectores Económicos: El sector **primario** comprende la agricultura, la ganadería, el aprovechamiento forestal, la caza y la pesca; el **secundario** incluye la minería, la extracción de petróleo y gas, la industria manufacturera, la generación y distribución de electricidad, la distribución de agua y la construcción, y el **terciario** engloba las actividades de comercio, transportes, gobierno y otros.

Subsidios federales: son las asignaciones que el Gobierno Federal otorga al Estado para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, a través de las dependencias y entidades a los diferentes sectores de la sociedad.

Territorio: Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos que constituye la base material del Municipio. La porción del territorio de un estado que de acuerdo a su división política, es ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria.

Transparencia: Conjunto de disposiciones y actos mediante los cuales los sujetos obligados tienen el deber de poner a disposición de las personas solicitantes la información pública que poseen. Dan a conocer, en su caso, el proceso y la toma de decisiones de acuerdo con su competencia, así como las acciones en el ejercicio de sus funciones.

Valor(es): Los conceptos morales, éticos y estéticos que resaltan una o más cualidades o virtudes individuales o de grupo, y que son percibidas y reconocidas pública o universalmente como valiosas. Son altamente estimadas y apreciadas en una sociedad determinada, ya que favorecen la plena realización y perfeccionamiento del hombre y la mujer como persona.

Directorio

Lic. Juan Sabines Guerrero

Gobernador del Estado de Chiapas

Lic. José Antonio Zenteno Santiago

Secretario de Planeación y Desarrollo Sustentable

C. P. José Alonso López Pérez

Subsecretario de Programación

Ing. Raúl Pérez Pérez

Director de Desarrollo Regional

Roberto Fernando del Carmen González

Director de Programación del Gasto de Inversión

Dirección de Programas Concertados

Lic. José Antonio Molina Farro

Subsecretario de Planeación y Evaluación

Lic. Héctor Guillén García

Director de Geografía, Estadística e Información

Ing. Carlos Mario Soto Pinto

Director de Seguimiento y Evaluación

Lic. Carlos Rodas Villarreal

Director de Planeación Sectorial

Edificio Plaza San Marcos, 3er. Piso, Col. Centro

C.P. 29000 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Conmutador: (961) 61 8 72 00

Página web: www.planeacionchiapas.gob.mx

Enero de 2008

Colaboradores

Participantes en la formulación e integración de la Guía Técnica Conceptual y Metodológica de Planeación para el Desarrollo Municipal.

Dirección de Desarrollo Regional

Departamento de Desarrollo Municipal

Ing. Laura Guillén González.- Jefe del Departamento y Coordinadora del Proyecto.

Lic. José Luís Albores Zavaleta.- Marco Jurídico.

Ing. Rodolfo Ballinas Mendoza.- Metodología para la formulación de Planes de Desarrollo Municipal.

Lic. Marisol Herrera Pimentel.- Instrumentos de Planeación Municipal.

Ing. Jorge Luis Chandomí Nigenda.- Estructura del Plan de Desarrollo Municipal

Arq. Jesús Grado Melchor.- Diseño e imagen.

Agradecimientos:

Agradecemos al Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas, de la Universidad Autónoma de Chiapas, y a la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Chiapas, a través del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible Chiapas, México (PRODESIS) por el apoyo brindado en la formulación del documento.

Referencia Bibliográfica

- Guía Técnica de Planeación para el Desarrollo Municipal.- Secretaría de Planeación.- Febrero 2002.- Estado de Chiapas, México.
- Propuesta para la elaboración e implementación de Planes de Desarrollo Municipal y Gestión Local.- Departamento Nacional de Planeación; Medellín, Colombia.
- Guía para el buen Gobierno Municipal.- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED).-1ª Edición.- Diciembre 2004, México, D. F. www.inafed.gob.mx
- Proceso de Planeación Municipal y su Gestión para el desarrollo.- Delegación CDI,- Oaxaca, Oaxaca.
- Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones. Administración estratégica: un enfoque integrado. 3ª ed. México, D.F. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1998.
- ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social). Guía para la presentación de proyectos. 25ª ed. México, D.F. Siglo XXI, 2001
- Kotter, John. “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, en Ken Shelton (ed.) Lo mejor de Executive Excellence. México, D.F. Panorama, 1998. Vol. VIII.
- Martin, Juan. “Funciones básicas de la planificación económico y social”. Santiago de Chile, ILPES-CEPAL, 2005. 29 pp.
- Salas, Erik. “Ordenamiento Territorial y Zonas Costeras”. Montevideo. 2005. 14 pp.
- Steiner George A. “Planeación estratégica: lo que todo director debe saber”. 23 a ed. México, D.F., CECOSA, 1998.

