



Desempeño municipal en el estado de Chiapas

Dra. Irene Barboza Carrasco¹

Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas.
Universidad Autónoma de Chiapas
(México)

Dr. Julio Guillen Velázquez

Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas.
Universidad Autónoma de Chiapas
(México)

Resumen:

Los municipios en México enfrentan retos importantes para mejorar su desempeño institucional y atender eficazmente las demandas ciudadanas. En este contexto, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) 2022–2024 se presenta como un instrumento de planeación que busca fortalecer las capacidades administrativas locales mediante 8 módulos, 31 temas y 115 indicadores. El objetivo de esta investigación fue

¹ irene.barboza@unach.mx
Recibido: 14/03/2025
Aceptado: 24/04/2025
Publicado en línea: 30/06/2025





identificar la utilidad de la GDM para ordenar y orientar el trabajo de las administraciones municipales en Chiapas. Se utilizó el método de análisis documental sobre los resultados obtenidos para el periodo 2022-2024. Los resultados muestran que solo el módulo de Organización superó el 50% de indicadores en nivel óptimo (58.8%), mientras que otros, como Medio Ambiente y Desarrollo Económico, permanecieron en 0%. En conclusión, aunque ha aumentado la participación de los municipios, los resultados aún no alcanzan niveles óptimos, lo que refleja limitaciones en la respuesta institucional a las necesidades locales.

Palabras clave:

Gobernanza, gestión pública, desempeño municipal, indicadores de gestión, indicadores de desempeño

Abstract:

Mexico's municipalities face significant challenges to improve their institutional performance and effectively meet citizens' demands. In this context, the Municipal Performance Advisory Guide (GDM) 2022-2024 is presented as a planning instrument that seeks to strengthen local administrative capacities through 8 modules, 31 themes and 115 indicators. The objective of this research was to identify the usefulness of the GDM to organize and guide the work of municipal administrations in Chiapas. The documentary analysis method was used on the results obtained for the period 2022-2024. The results indicate that only the Organization module surpassed 50% of indicators at an optimal level (58.8%), while others, such as Environment and Economic Development, remained at 0%. In conclusion, although the participation of the municipalities has increased, the results still do not reach optimal levels, which reflects limitations in the institutional response to local needs.

Key words:

Governance, public management, municipal performance, management indicators, performance indicators



SUMARIO:*I. Introducción**II. Marco teórico**II.1. Gestión Pública**II.2. Gobernanza**II.3. Desarrollo local**II.4. Desempeño municipal**II.5. Indicadores**II.6. Guía Consultiva de Desempeño Municipal**II.7. Objetivos de Desarrollo Sostenible**III. Materiales y métodos**IV. Resultados**IV.1. Módulo Organización**IV.2. Módulo Hacienda**IV.3. Gestión del territorio**IV.4. Servicios públicos**IV.5. Medio Ambiente**IV.6. Desarrollo social**IV.7. Desarrollo Económico**IV.8. Gobierno Abierto**IV.9. Municipios con mejor desempeño**V. Conclusiones**VI. Referencias bibliográficas*

I. INTRODUCCIÓN

La gestión pública municipal en México enfrenta desafíos crecientes para asegurar la gobernanza eficiente, la transparencia y la calidad de los servicios otorgados a la población. En este contexto, el Estado mexicano con la finalidad de fortalecer las capacidades institucionales de las administraciones municipales, en el sentido de orientar el trabajo de forma ordenada, eficiente y centrada, en el año 2004 pone en marcha el programa Agenda desde lo Local, posteriormente cambio su nombre a Agenda para el Desarrollo Municipal, actualmente se le conoce como Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) 2022-2024, emerge como una herramienta fundamental para fortalecer la administración pública local, promoviendo prácticas de mejora continua, el desarrollo institucional y una mayor participación ciudadana.

El estado de Chiapas se distingue por su diversidad cultural, geoFigura y social. En este contexto, la implementación de la Guía para el Desarrollo Municipal (GDM) ha permitido impulsar iniciativas de mejora continua, fomenta la generación y adopción de buenas prácticas en la gestión local, y asegura el cumplimiento normativo vigente. Además, ha contribuido a la vinculación de los municipios con programas y apoyos de los gobiernos federal y estatal, optimizado la planificación estratégica de las distintas áreas municipales, y fortalecido la atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Igualmente, la GDM ha mejorado la eficiencia institucional, evitado la duplicidad de funciones en la administración pública local y facilitado la sistematización y resguardo de la documentación administrativa.

Es decir, a través de la Guía, los municipios han podido adoptar estrategias de planeación, evaluación y ejecución de políticas públicas más efectivas, lo que ha contribuido a elevar el desempeño institucional y optimizar la asignación de recursos.

La presente investigación tiene como propósito identificar la utilidad de la GDM en el proceso de ordenar y orientar el trabajo que desempeña la administración municipal en el estado de Chiapas., evaluando su impacto en el fortalecimiento de las capacidades municipales y en la mejora de los indicadores de desarrollo local



II. MARCO TEÓRICO

II.1 Gestión Pública

La gestión pública es el conjunto de acciones y procesos que llevan a cabo las instituciones gubernamentales para administrar recursos, diseñar políticas y prestar servicios a la ciudadanía de manera eficaz, eficiente y transparente. Este enfoque implica un manejo estratégico y coordinado de los recursos públicos, orientado a la resolución de problemas sociales y al cumplimiento de objetivos de desarrollo. Según González (2020), la gestión pública contemporánea no solo se centra en la administración burocrática, sino que promueve un enfoque más integral, donde la rendición de cuentas y la participación ciudadana desempeñan un papel crucial.

Uno de los elementos clave de la gestión pública moderna es la introducción de tecnologías de la información, que permiten un mejor seguimiento de los programas gubernamentales y una mayor transparencia en la administración de los recursos (López y Martínez, 2019). A través de estas herramientas, el gobierno puede optimizar sus procesos y reducir los niveles de corrupción, al mismo tiempo que fomenta la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, elemento central para una gestión más democrática y eficiente (Ramírez, 2021).

Asimismo, la profesionalización del servicio público es un elemento decisivo en la efectividad de la gestión. Como señalan Pérez y Hernández (2020), los funcionarios capacitados y con visión estratégica pueden implementar políticas públicas más coherentes, adaptadas a las necesidades locales, lo que conlleva a mejorar la calidad de vida de la población.

II. 2. Gobernanza

La gobernanza es un elemento clave para el progreso de las naciones (Foresti, Wild, Rodríguez y Norton, 2014) y se valora también como un fin en sí misma. Según la encuesta “MY World Survey” de Naciones Unidas, la gobernanza es la tercera prioridad global, solo superada por la salud y la educación. Por ello, líderes políticos, organismos internacionales, investigadores y ciudadanos reconocen la importancia de contar con un



gobierno que sea responsable y que atienda las necesidades expresadas por la población (INEGI, 2017).

No obstante, aún no hay consenso sobre qué se entiende por gobernanza ni cómo debe evaluarse, por consiguiente, existen diferencias entre las múltiples interpretaciones teóricas o prácticas, por lo que se plantean generalmente bajo dos factores: la disciplina en la que se emplea el concepto y el papel asignado al Estado. La literatura muestra una variedad de combinaciones de estos factores, lo que genera un amplio rango de significados de gobernanza, que va desde una visión centrada en el Estado hasta una perspectiva policéntrica que destaca la participación de otros actores en el sistema.

Desde la perspectiva centrada en el Estado, gobernanza es definida como “el arte de liderazgo público, en el cual el actor principal es el Estado. Por lo tanto, el régimen político, la gerencia pública, y la capacidad del gobierno son elementos críticos para la buena gobernanza” (Whittingham, 2010, p. 221), Esta visión resalta la importancia de contar con mecanismos que orienten y conduzcan a la sociedad, asignando de manera prioritaria este rol al Estado.

En este sentido Borinni et. ál., (2014), comenta que el concepto de gobernanza es complejo y multidimensional, lo que dificulta reducirlo a unos pocos parámetros e indicadores simples. Sin embargo, estos son esenciales para comprender, evaluar y optimizar la gobernanza en términos de conservación y equidad.

Hufty, propone el enfoque alternativo, denominado Marco Analítico de la Gobernanza, el cual se refiere que la gobernanza es una clase de hechos sociales, un objeto de estudio, es decir, son “procesos colectivos, formales tanto como informales, que determinan, en una sociedad, como se toman decisiones y se elaboran normas sociales con relación a asuntos públicos” (2009, p.7).

De igual manera Whittingham, define la gobernanza como:

la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye



instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad (2010, p. 222)

Mientras que Fukuyama concibe la gobernanza como “la habilidad que tiene el Estado para ejercer la autoridad y proveer bienes públicos” (Fukuyama, 2013, p.3), también, sostiene que es fundamental evaluar la capacidad del gobierno, los procedimientos burocráticos, los productos y servicios que ofrece, además de la autonomía burocrática de las instituciones gubernamentales. Asimismo, menciona que, aunque la tendencia global es desarrollar indicadores a nivel nacional, la gobernanza difiere según la región, el nivel de gobierno y la función. Es decir, la medición de la gobernanza varía dependiendo de la estructura analizada, por ejemplo, gobiernos locales, secretarías de estado, entre otros.

Respecto a la noción de gobernanza, Aguilar indica que “se entiende básicamente la acción de gobernar a la sociedad” (2022, p. 37), este mismo autor la explica de la siguiente manera:

apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad más que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno aun si dotado con la totalidad de las capacidades requeridas. Su supuesto básico es la noción de que en las actuales condiciones sociales (nacionales e internacionales) el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, aún si dotado con todas las capacidades requeridas y aun si sus acciones aprovechan a cabalidad las muchas capacidades que le han sido otorgadas. Por consiguiente, se requieren y se valoran las capacidades sociales para una dirección satisfactoria de la sociedad (Aguilar, 2007, p.4).

Finalmente, el concepto de gobernanza, se puede concebir como la interacción entre las instituciones públicas, la sociedad civil y otros actores para alcanzar objetivos comunes. En el contexto municipal, se enfocaría a la forma cómo se toman las decisiones y cómo se implementan políticas a nivel local.



II. 3. Desarrollo local

La noción de desarrollo es un tema que se mantiene en continua reflexión y sigue siendo relevante. Ha sido analizada por distintas corrientes de pensamiento y criticada desde múltiples perspectivas, especialmente en el ámbito de los estudios económicos. En este sentido, el término de desarrollo ha transitado por diferentes concepciones, tales como: crecimiento económico, desarrollo humano, desarrollo social, calidad de vida, capital social y humano, últimamente se ha adoptado el desarrollo sustentable o sostenido.

De acuerdo a lo anterior, Sosa (2020), comenta que actualmente, la perspectiva del desarrollo se manifiesta en la visión del desarrollo local como una dimensión espacial, que fomenta la autogestión a través de la interacción y la conectividad en redes sociales, respondiendo a las necesidades de transformación de los territorios. Para lo cual, y para alcanzar sus objetivos, el desarrollo local debe abordar desde el territorio ciertos aspectos, entre los cuales se encuentran:

- La potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos).
- La obtención de recursos externos al territorio (personas, recursos, empresas).
- La gestión del excedente económico que se produce en el territorio (cómo usamos los recursos generados en el territorio) (p. 312).

El desarrollo local, se ha abordado desde dos puntos de vista, el desarrollo exógeno y el desarrollo endógeno. Ambos son importantes para tener una visión más amplia del desarrollo local, pero por el momento se explicará brevemente el segundo.

El desarrollo endógeno es un enfoque de desarrollo económico y social que se centra en aprovechar los recursos, capacidades y potenciales internos de una comunidad o región. En lugar de depender de influencias externas, este enfoque promueve el fortalecimiento de las estructuras locales, la participación activa de la población y la utilización de conocimientos y recursos propios para fomentar un crecimiento sostenible y autosuficiente.

De esta manera, González y Micheletti (2021), mencionan que desarrollo endógeno debe estar acompañado de una estrategia para fortalecer los gobiernos regionales, provinciales, estatales y municipales, según corresponda en cada país. Estos gobiernos



deben ser más allá que una simple extensión de las autoridades centrales, más que una solución a problemas sociales locales, y más que un medio para atraer capital.

Según Ospina (2018), desde una visión municipalista, los funcionarios locales deben ser vistos como actores históricos capaces de sustituir el proyecto globalizador por uno que promueva un desarrollo territorializado, endógeno, multidimensional, concertado, participativo, equitativo y ecológicamente sostenible.

Por lo que se puede concluir, que el desarrollo local es el proceso que requiere una población para progresar y crecer en los ámbitos económicos, sociales, culturales, ambientales o políticos, entre otros.

II.4 Desempeño municipal

El municipio como el nivel de gobierno más cercano a la población, tienen la posibilidad de diseñar políticas públicas que se ajusten mejor a las necesidades de la misma, considerando los contextos socio-culturales, políticos, económicos, territoriales y ambientales. En este marco, los gobiernos locales son esenciales para el desarrollo del país, ya que sus decisiones impactan directamente en la calidad de vida de la población, abarcando la diversidad de problemas públicos que enfrentan los municipios del país (Agustín, et. ál., 2021).

Para lo cual, y por normatividad al inicio de cada administración es necesario presentar el Plan Municipal de Desarrollo, documento que plantea la visión del gobierno en turno a través de metas, estrategias y acciones que debe cumplir durante el periodo de su gestión, el cumplimiento de las metas son las que en un momento dado se evalúan.

El concepto de desempeño municipal se refiere a la capacidad y eficacia con la que un gobierno local (municipio) gestiona sus recursos, ejecuta políticas públicas y ofrece servicios a la comunidad (INAFED, 2022). Se puede medir a través de evaluaciones que consideran aspectos como la gestión financiera, la implementación de políticas públicas, la infraestructura, y la calidad de vida de los ciudadanos (Agustín, et. ál., 2021). Es un concepto clave para entender cómo los gobiernos locales pueden mejorar la gobernanza y responder a las necesidades de sus comunidades.



II.5. Indicadores

El concepto de indicador tomo relevancia en la década de 1960, con las aportación de Raymond A. Bauer (1966) (citado por Mondragón, 2022), al definirlo como las medidas o formas de evidencia que facilitan determinar la posición actual y proyectar hacia dónde nos dirigimos en relación con los valores y metas sociales, además de evaluar programas específicos de acción social y su impacto. Esta definición comenzó a utilizarse en el contexto de los indicadores sociales, mismos que fueron diseñados para medir aspectos del bienestar social más allá de las meras estadísticas económicas, permitiendo una visión más integral del desarrollo humano y la calidad de vida.

En base a lo anterior, en México el Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), menciona que un indicador es una herramienta que proporciona evidencia sobre una situación específica o el cumplimiento de ciertos resultados. Esta información puede incluir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos relacionados con los objetivos de un programa o proyecto. Los indicadores comunes suelen ofrecer información basada en un solo dato, una dirección, un lugar u otra señal, lo cual es insuficiente para el propósito al que están vinculados. No obstante, los indicadores deben reflejar necesariamente la relación entre dos o más variables (CONEVAL, 2013).

Por otra parte, Mondragón (2002), expresa que los indicadores son esenciales para evaluar, monitorear y pronosticar las tendencias de la situación de un país, estado o región relacionado con su economía, sociedad o desarrollo de las personas, entre otros y evaluar el desempeño de las instituciones en el logro de los objetivos y metas establecidas en cada una las actividades de los programas de gobierno.

Asimismo, esta misma autora, indica que la comparabilidad del desarrollo económico y social es otra función de estos indicadores, porque culturalmente el valor asignado a un objeto, logro o situación sólo tiene sentido cuando se considera la situación de otros entornos, personas y poblaciones, es decir, el valor relativo de las cosas les da el significado.



Los indicadores no se limitan a una única acción específica; un solo indicador puede utilizarse para estimar el impacto de varios eventos o políticas, y viceversa. Raramente, un indicador por sí solo proporcionará toda la información necesaria para entender fenómenos complejos como la educación o la salud. Por ello, para llevar a cabo una evaluación integral de un sector o sistema, es necesario contar con un conjunto de indicadores que midan el desempeño de las distintas entidades o sectores involucrados, y que además proporcionen información sobre cómo colaboran entre sí para generar un efecto global.

II.5.1. Indicadores de gestión

El indicador de gestión es una herramienta utilizada para medir y evaluar el desempeño de una organización o institución en la implementación de sus procesos y objetivos. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa o cualitativa sobre el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades operativas, administrativas y estratégicas de una entidad. De acuerdo con Serra y Gómez (2021), los indicadores de gestión permiten "establecer parámetros de control y análisis que ayudan a monitorear el progreso hacia los objetivos institucionales, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas" (p. 45).

Los indicadores de gestión se dividen generalmente en tres categorías principales:

1. Indicadores de eficiencia, que miden el uso óptimo de los recursos.
2. Indicadores de eficacia, que evalúan si los objetivos se han cumplido.
3. Indicadores de calidad, que determinan el nivel de satisfacción de los usuarios o beneficiarios.

Estos indicadores son fundamentales en el campo de la administración pública y privada, ya que permiten un seguimiento riguroso del desempeño y facilitan la rendición de cuentas. Además, su correcta implementación es esencial para el proceso de toma de decisiones estratégicas y la mejora continua en cualquier tipo de organización.



II.5.2. Indicadores de desempeño

El indicador de desempeño es una métrica empleada para evaluar el avance de los objetivos específicos en una organización, proyecto o proceso. A diferencia de los indicadores de gestión, que se enfocan en medir los recursos y la eficiencia de los procesos, los indicadores de desempeño se centran en los resultados obtenidos, es decir, en qué medida se han alcanzado las metas propuestas. Kaplan y Norton (2020), mencionan que los indicadores de desempeño permiten "establecer una relación directa entre las acciones implementadas y los resultados logrados, facilitando la evaluación del éxito organizacional en términos cuantitativos y cualitativos" (p. 72).

Autores recientes coinciden en que los indicadores de desempeño se han convertido en una herramienta crítica para impulsar la gobernanza basada en evidencia, especialmente en contextos públicos y sociales. Según Díaz-Barriga et al. (2022), "los indicadores de desempeño contribuyen al fortalecimiento institucional, ya que orientan las decisiones hacia resultados concretos y medibles, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua" (p. 115). Por su parte, García-Peña y Mendoza-López (2021) destacan que el uso sistemático de indicadores permite alinear las operaciones institucionales con los objetivos estratégicos, mejorando la capacidad de respuesta ante entornos complejos y cambiantes.

Además, organismos internacionales como el Banco Mundial (2023) han reforzado la importancia de diseñar indicadores con criterios de relevancia, claridad y verificabilidad, recomendando su uso no solo para evaluación, sino también como mecanismo de rendición de cuentas y transparencia ante la ciudadanía.

La correcta definición de los indicadores de desempeño es fundamental para una evaluación objetiva, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora. Además, los indicadores de desempeño son esenciales para la retroalimentación y el ajuste de las estrategias y procesos en busca de un mejor rendimiento organizacional.



II.6. Guía Consultiva de Desempeño Municipal

En México, los municipios son la base de la administración pública y el primer contacto de la población con el gobierno. Sin embargo, históricamente han enfrentado desafíos significativos en términos de eficiencia administrativa, capacidad de gestión y prestación de servicios públicos. Estos desafíos incluyen la falta de recursos, la limitada capacidad técnica, y la ausencia de mecanismos estandarizados para evaluar y mejorar su desempeño.

En respuesta a estos retos, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), en colaboración con otras instituciones, desarrolló la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM), el objetivo principal de esta guía es proporcionar un marco de referencia para que los municipios puedan autodiagnosticarse, identificar áreas de oportunidad y mejorar su gestión pública (INAFED, 2022).

La Guía Consultiva de Desempeño Municipal fue diseñada con la finalidad de:

1. Crear indicadores que permitan a los municipios medir su desempeño en diferentes áreas de gestión (indicadores de gestión y desempeño).
2. Fomentar la adopción de mejores prácticas en la administración pública local.
3. Ayudar a los municipios a planificar y ejecutar políticas públicas de manera más efectiva.
4. Impulsar una mayor transparencia en la gestión municipal y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

La guía se estructura en 8 módulos, 31 temas, 115 indicadores de los cuales 80 son de gestión y 35 de desempeño (ver Tabla 1).



Tabla 1. Modelo de evaluación de la GDM

Módulo	Temas	Indicadores		
		Gestión	Desempeño	Total
Organización	4	10	7	17
Hacienda	4	9	10	19
Gestión del Territorio	4	14	3	17
Servicios Públicos	4	8	10	18
Medio Ambiente	3	9	1	10
Desarrollo Social	6	16	0	16
Desarrollo económico	3	8	2	10
Gobierno abierto	3	6	2	8
Total	31	80	35	115

Fuente: Tomado de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2021-2024, INAFED.

Los municipios que adoptan la Guía Consultiva realizan una autoevaluación basada en estos módulos, lo que les facilita identificar fortalezas y debilidades, así como diseñar estrategias de mejora.

Desde su implementación, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal ha sido utilizada por numerosos municipios en México como una herramienta clave para mejorar la eficiencia de su administración y ofrecer mejores servicios a la población. Su aplicación ha sido fundamental para profesionalizar la gestión municipal y contribuir al desarrollo integral de los municipios en el país.

En síntesis, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal surgió como una respuesta a las necesidades de mejorar la administración pública local en México, ofreciendo un marco de evaluación y mejora continua que ha fortalecido el desempeño de los gobiernos municipales.

II.7. Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015, se implementaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mismos que se incluyeron en el Protocolo Internacional de la Asamblea General de las

Naciones Unidas (ONU), en el cual los países firmantes asumieron el compromiso de llevar a cabo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, misma que establece 17 objetivos y 169 metas a cumplir. Pero para cumplir con lo que establece dicha agenda, es fundamental su implementación a nivel local, ya que los gobiernos locales juegan un papel clave y decisivo al los objetivos y metas en acciones concretas bajo el enfoque del desarrollo sostenible. De este modo, los municipios adquieren gran importancia al impulsar diversas soluciones, debido a la proximidad de la acción del gobierno municipal, la sociedad civil y todos los actores involucrados en el territorio (Echave, 2020).

En este sentido, la articulación entre la GCDM y los ODS resulta fundamental para operar los objetivos globales desde un enfoque territorial. La GCDM proporciona un marco operativo compuesto por indicadores y herramientas de evaluación que permiten mejorar la gestión municipal en áreas clave como la gobernanza, la prestación de servicios públicos, la transparencia y la protección ambiental. Estas dimensiones se relacionan directamente con varios ODS, en especial con el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento).

Analizar esta relación permite identificar tres aspectos clave:

1. Proximidad con la ciudadanía: Los municipios constituyen el primer nivel de gobierno con contacto directo con la población, por lo que su desempeño influye directamente en la calidad de vida de las personas.
2. Fortalecimiento institucional: La GCDM, como instrumento de diagnóstico y mejora continua, refuerza las capacidades organizativas de los gobiernos locales, facilitando la toma de decisiones estratégicas alineadas con los ODS.
3. Visión integral del desarrollo: Incorporar los ODS en la planeación municipal promueve una gestión más participativa, sistémica y de largo plazo, capaz de abordar los desafíos globales desde lo local.

La articulación entre la GCDM y los ODS es no solo pertinente, sino imprescindible para consolidar procesos de desarrollo sostenible desde los territorios. Al fomentar una



mirada integral, basada en evidencia y con enfoque participativo, esta vinculación contribuye a construir municipios más resilientes, inclusivos y equitativos.

Finalmente, los ODS ayudan a reconocer los problemas más relevantes y a establecer metas que guíen las soluciones enfocadas en mejorar el bienestar de las personas, proteger los derechos humanos, cuidar el medio ambiente y fomentar un desarrollo económico inclusivo y equitativo. Su enfoque integral impulsa la búsqueda de soluciones con efectos múltiples, generando sinergias que refuercen la labor de las autoridades municipales.

III. MATERIALES Y METODOS

La metodología empleada se sustenta en la revisión documental, para lo cual se recurrió a consultar las bases de datos del INAFED, se tomó como criterio considerar únicamente los años 2022-2024 porque los municipios fueron evaluados aplicando la misma metodología y considerando los mismos indicadores, ya que del periodo 2021 a 2022, 18 indicadores distribuidos en los 8 módulos fueron eliminados y se ingresó uno nuevo en el módulo de hacienda. El análisis se realiza sobre los indicadores óptimos (verde), ya que es lo que todo municipio busca obtener y sobre lo cual trabaja para lograrlo.

Para el análisis de los indicadores, se recurrió a la Tasa de Crecimiento (TC), la cual mide el cambio relativo de una variable en un período de tiempo determinado. Cuya fórmula es:

$$TC = \left[\frac{V_f}{V_i} - 1 \right] \times 100$$

Donde:

TC : Tasa de crecimiento

V_f : Valor final

V_i : Valor inicial

Para el periodo de análisis se consideraron los 79 municipios que participaron voluntariamente en el proceso de evaluación dentro de la GDM en 2024: Acacoyagua, Acala, Amatán, Amatenango de la Frontera, Ángel Albino Corzo, Arriaga, Benemérito



de las Américas, Berriozábal, Cacahoatán, Catazajá, Chenalhó, Chiapa de Corzo, Chiapilla, Chicoasén, Chilón, Cintalapa, Coapilla, Comitán de Domínguez, Copainalá, El Parral, Escuintla, Francisco León, Huixtán, Ixhuatán, Ixtapa, Ixtapangajoya, Jiquipilas, Jitotol, Juárez, La Grandeza, La Independencia, La Libertad, La Trinitaria, Las Margaritas, Las Rosas, Maravilla Tenejapa, Marqués de Comillas, Mazapa de Madero, Mazatán, Motozintla, Ocosingo, Ostuacán, Osumacinta, Palenque, Pantelhó, Pantepec, Pichucalco, Pijijiapan, Pueblo Nuevo Solistahuacán, Rayón, Reforma, Rincón Chamula San Pedro, Sabanilla, San Cristóbal de las Casas, San Fernando, San Juan Cancuc, San Lucas, Siltepec, Simojovel, Sitalá, Socoltenango, Solosuchiapa, Suchiapa, Suchiate, Sunuapa, Tapachula, Tapalapa, Tapilula, Tila, Tonalá, Totolapa, Tumbalá, Tuxtla Chico, Tuxtla Gutiérrez, Tzimol, Venustiano Carranza, Villa Comaltitlán, Villaflores y Yajalón.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los 8 módulos que componen la Guía Consultiva de Desempeño municipal, que corresponde a la evaluación de los municipios participantes en el periodo 2022 al 2024.

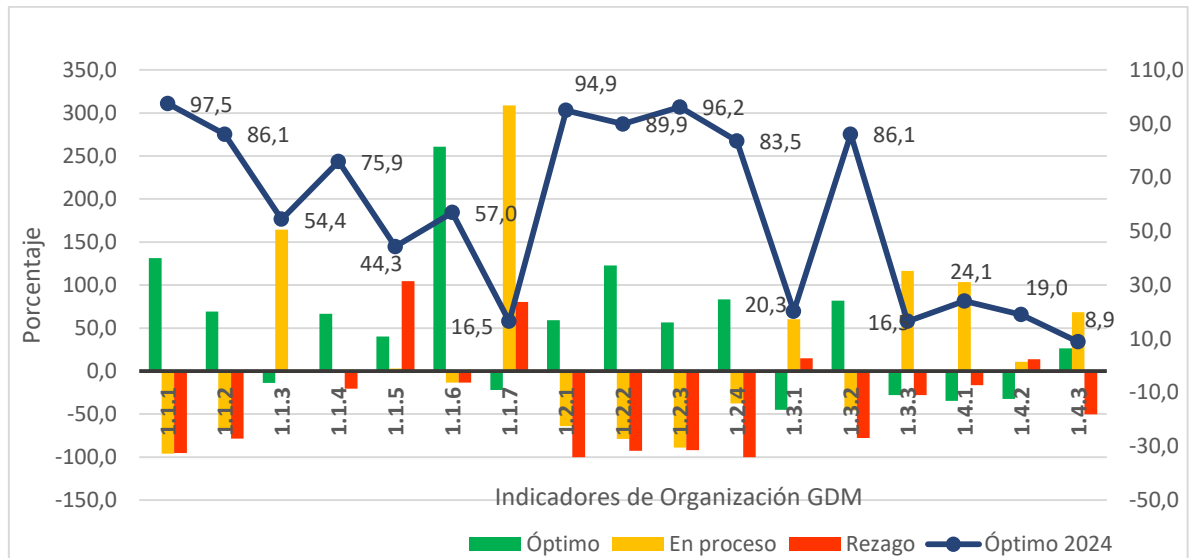
IV.1 Módulos Organización

Es el módulo que mayores indicadores en óptimo obtienen los municipios evaluados durante el periodo 2022-2024. En 2024, 58.8% de los indicadores de este rubro se obtuvieron en óptimo en la mayoría de los municipios evaluados, sobre todo en rubro de gestión.

Los avances en los indicadores son muy importantes, pues muestran el compromiso de los municipios en hacer los ajustes para lograr colocar cada uno de sus indicadores en óptimo. En este sentido de 2022 a 2024 los indicadores que más avances presentaron para estar en óptimo son en orden de importancia: 1.1.6 Nivel salarial del presidente(a) municipal, 1.1.1 Bando de Policía y Gobierno y, 1.2.2 Comité o cuerpo colegiado de planeación municipal, al presentar tasas de crecimiento de 260.8, 131.5 y 122.7% respectivamente (ver Figura 1). Esto no necesariamente indica que son los que más se cumplen, solo presentaron mayor crecimiento en su cumplimiento durante el periodo.



Figura 1. Tasas de Crecimiento de los indicadores de organización para el periodo 2022-2024



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Derivado de los avances en el cumplimiento en los indicadores, en 2024 es el año que más indicadores llegan a verde, los que se cumple por prácticamente por todos los municipios evaluados en orden de importancia son: 1.1.1 Bando de Policía y Gobierno, 1.2.3 Plan Municipal de Desarrollo (PMD), 1.2.1 Lineamientos de planeación municipal.

Es importante resaltar que los indicadores que más cumplen los municipios son aquellos que una vez logrados no se vuelva a revisar y, por tanto, hay un incentivo a alcanzarlos. También, llama la atención que el plan municipal de desarrollo no se cumpla al 100%, a pesar de ser un instrumento del Sistema Estatal de Planeación Democrática (art. 13) y de la Administración Pública Municipal (art. 27), específicamente un instrumento de Planeación, mismo que es aprobado por el Congreso y sancionan a quienes no lo cumplen (art. 29) de acuerdo con la Ley general de Planeación (LPECH, 2023),, además, sin él no existe una orientación hacia donde se dirige la planeación del municipio, aunque hay que mencionar que solo el municipio de Pantelhó no presentó el PMD, Osumacinta y Rincón Chamula San Pedro lo presentaron pero, no cumplían con todos los elementos evaluados. Otro elemento a considerar es que todos estos indicadores son de gestión y ninguno de desempeño.

Como puede observarse en la Figura 1, aunque hay avances también existen retrocesos, esto sucedió con el 35.3% de los indicadores de organización durante el periodo, los de mayor cambio son: 1.3.1 Programa anual de auditoría interna, 1.4.1 Programa anual de capacitación para personas servidoras públicas municipales, y 1.4.2 Evaluación de la capacitación, mismas que tuvieron una tasa de crecimiento negativa de 45.0, 34.7 y 32.4%, respectivamente. Aunque muestran un importante retroceso, no son los indicadores de menor porcentaje en óptimo por los municipios en el año 2024, eso corresponde a 1.1.7 Participación de las mujeres en puestos de mando medio y superior en la administración pública municipal, 1.3.3 Tasa de observaciones documentadas en las auditorías internas y 1.4.3 Servidoras y servidores públicos capacitados(as).

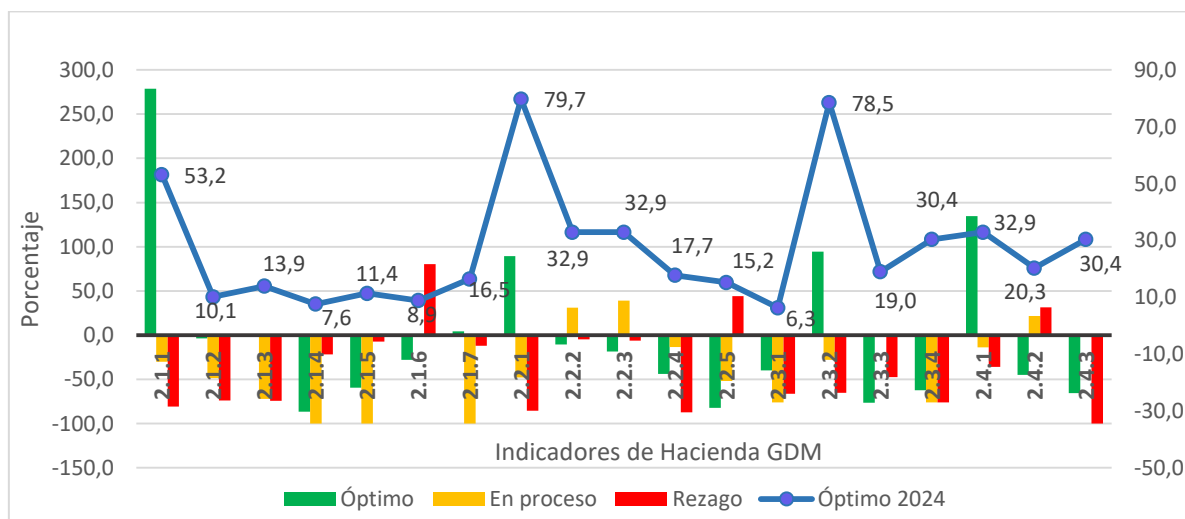
Es el módulo que mejores indicadores presenta, sin embargo, cada municipio debe mantener los indicadores que ha logrado en óptimo, sobre todo los de revisión anual y atender los indicadores que aún no logran este nivel, como una forma de contribuir a alcanzar el ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.

IV.2 Módulo Hacienda

Los indicadores de hacienda presentan una gran variación porcentual negativa en su cumplimiento de un año a otro, colocando al año 2022 donde los municipios logran obtener mejores resultados al mostrar los porcentajes más altos por indicador, en ese año el 84.2% logró un incremento con respecto al año anterior, desafortunadamente esta tendencia no continuó en los años siguientes, pues en 2023, 63.2% de los indicadores mostraron descenso y para 2024, 50% de ellos también. En general, para el periodo 73.7% de los indicadores muestran crecimiento negativo, es decir, que habían alcanzado el nivel óptimo en 2022 y cambiaron a rezago o en proceso en 2024 (ver Figura 2).



Figura 2. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios evaluados en los indicadores de Hacienda.



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Con los datos anteriores es de comprender que solo 15.8% de los indicadores de hacienda sean alcanzados por la mayoría de los municipios evaluados en nivel óptimo en 2024, estos son en orden de importancia: 2.2.1 Presupuesto de egresos municipal, 2.3.2 Proporción de los Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS), 2.1.1 Ley de Ingresos Municipal del año en curso. Como se observa en la Figura 2, estos indicadores también obtuvieron altas tasas de crecimiento para el periodo de análisis.

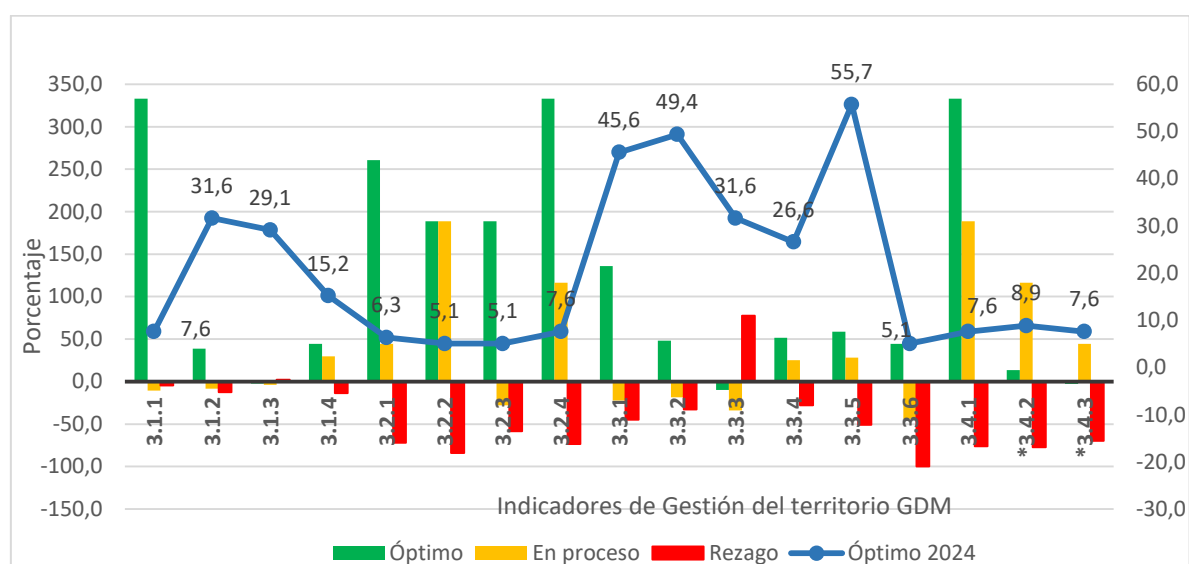
En cuanto a los indicadores que menos alcanzan el óptimo en 2024 se encuentran 2.1.6 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación por derecho de agua, 2.1.4 Capacidad financiera y 2.3.1 Programa para minimizar el peso de la deuda pública en los ingresos municipales.

Al igual que el módulo de Organización, Hacienda también contribuye ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas, pues se busca que las autoridades municipales realicen un gasto público responsable en beneficio de la población, para lo cual es necesario planear adecuadamente el destino de los recursos obtenidos, buscar nuevas fuentes de ingreso, mejorar la captación de ingresos, así como corregir sus niveles de endeudamiento.

IV.3. Módulo Gestión del territorio

Los indicadores en óptimo de este módulo presentan cambios considerables para el periodo, así lo muestran sus tasas de crecimiento, pues el 82.4% muestran cambios positivos, sin embargo, el resultado no es tan halagador, pues la base de partida es muy baja (ver Figura 3); el resto, que tuvo un descenso en su crecimiento (17.6%) lo hizo en tasas muy bajas, menores al 10%. Lo anterior se refleja en el número de indicadores en nivel óptimo que logran la mayoría de los municipios en 2024, solo uno (5.9%) para este rubro y con un porcentaje no tan alto, el 3.3.5 Programa Municipal de Protección Civil.

Figura 3. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios evaluados en los indicadores de Gestión del territorio



*Tasa calculada para el año 2023-2024, pues en 2022 no obtuvo niveles óptimos el indicador.

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Para este módulo los indicadores con menores porcentajes en nivel óptimo por los municipios en 2024 son: 3.2.2 Programa de Ordenamiento Ecológico Local, 3.2.3 Acciones para la implementación del Ordenamiento Ecológico, 3.3.6 Tasa de crecimiento de asentamientos humanos en zonas de riesgo.

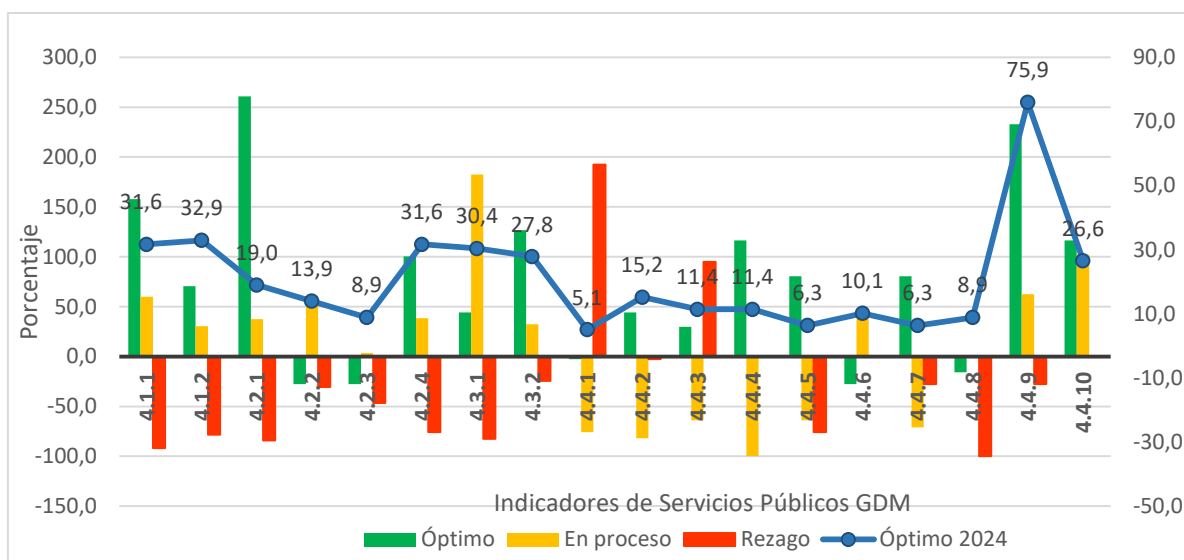
Este módulo considera la planeación y coordinación urbana, el ordenamiento ecológico y la protección civil, elementos sumamente importantes considerando la situación geoFigura del estado y los problemas generados por el cambio climático, que pone en riesgo a la población. A pesar de los bajos porcentajes alcanzados en cada uno de los indicadores, es positivo ver que cada vez más municipios le prestan atención, de ahí las tasas observables de crecimiento, pero en vías de alcanzar los ODS 11 Ciudades y comunidades sustentables y 13 Acción por el Clima con los que contribuye este módulo, es necesario redoblar esfuerzos para lograrlos en nivel óptimo.

IV.4. Módulo Servicios públicos

Los indicadores de servicios públicos al igual que el módulo anterior, parten de una base pequeña, para el periodo de análisis 72.2% muestran crecimiento, pero a diferencia de Gestión del Territorio, sus tasas no son tan altas y 27.8% decrecieron considerablemente. Los indicadores que presentan mayor crecimiento son: 4.2.1 Situación del agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales (260.8%). 4.4.9 Cobertura en el servicio de mercados públicos per cápita (233.0%), 4.1.1 Reglamentación municipal para la prestación de los servicios públicos (157.7%). A pesar de la magnitud de las tasas de crecimiento, a excepción de indicador 4.4.9, el resto tienen bajos porcentajes en óptimo en los municipios en 2024 (ver Figura 4).

Figura 4. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios evaluados en los indicadores de Servicios Públicos





Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Dentro de los indicadores que marcan un descenso se encuentran el 4.2.2 Situación del alumbrado público, 4.2.3 Situación de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos. 4.4.6 Cobertura del servicio de recolección de residuos sólidos, todos con una tasa de crecimiento negativa de 27.8%.

Dentro de este módulo se mide la principal función del municipio, de acuerdo a lo establecido en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM; 2022), por tanto, llama la atención que se tenga porcentajes tan bajos de los indicadores en el nivel óptimo. En 2024 solo el indicador 4.4.9 Cobertura en el servicio de mercados públicos per cápita (revisión anual), fue obtenido en nivel óptimo por la mayoría de los municipios. Elementos tan esenciales para el bienestar de la población como el agua tratada, alumbrado público, recolección de residuos sólidos, drenaje o la pavimentación no están siendo atendidas por la mayoría de los municipios. Además de lo anterior, es importante su atención pues los indicadores de este módulo, para alcanzar las metas del ODS 11 Ciudades y comunidades sustentables, así como del 6 Agua limpia y saneamiento.

IV.5. Módulo Medio Ambiente

Este módulo es el más desatendido por la mayoría de los municipios evaluados, pues presenta los menores niveles en óptimo en cada uno de los indicadores, a tal grado que

ninguno supera el 50%, en los 3 años analizados del periodo. Al igual que los indicadores de Servicios Públicos y Gestión del Territorio, los valores alcanzados en 2022 son muy bajos y aunque el 70% presenta tasas de crecimiento altas, en su mayoría superiores al 100% durante el periodo, al partir de valores iniciales pequeños, los porcentajes alcanzados siguen siendo mínimos (ver Figura 5).

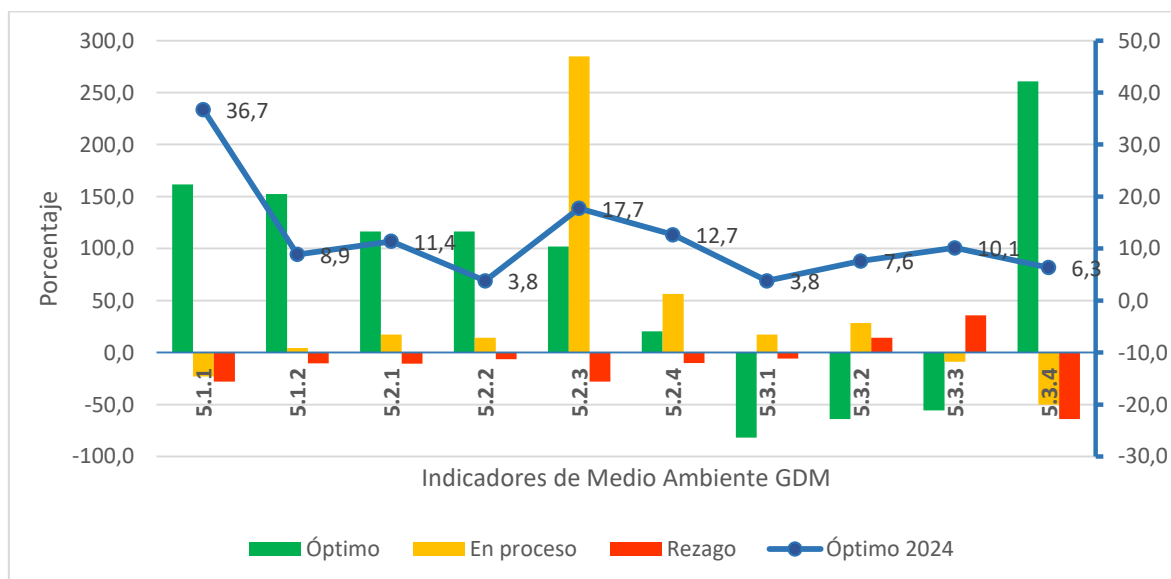


Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO 28
Enero 2025 – Junio 2025

Figura 5. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios de los indicadores de Gestión del territorio.



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

En 2024 el indicador que presentó el mayor porcentaje en nivel óptimo fue 5.1.1 Reglamento para el cuidado del medio ambiente, solo el 36.7% de los municipios, aun cuando presentó la segunda tasa de crecimiento más alta en el periodo de análisis. En contraparte el indicador que más decreció en el periodo (-82%), fue el 5.3.1 Eficiencia en servicio de agua potable, lo cual también lo lleva a ser uno de los que menos logran el nivel óptimo por los municipios en 2024.

Los efectos provocados por el cambio climático son cada vez más severos e incrementará en los siguientes años, para mitigarlo se necesitan acciones locales, donde el municipio tiene un papel relevante. Por lo anterior, es necesario que el municipio considere la planeación e implemente acciones que lleven a lograr el nivel óptimo de los indicadores, pues este módulo contribuye al logro del objetivo 13 de los ODS Acción por el clima.

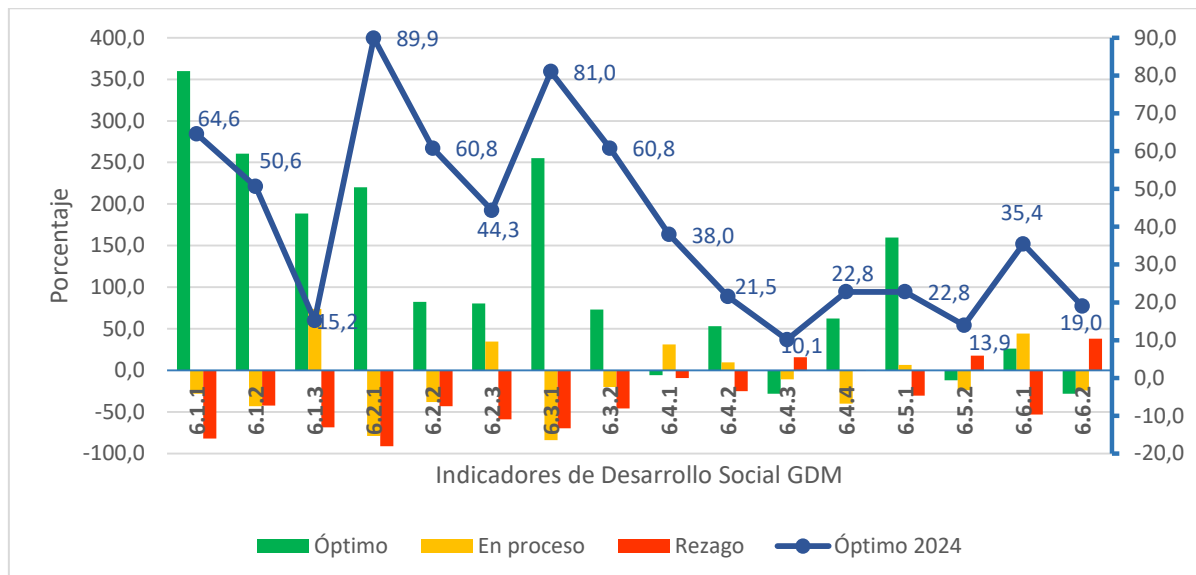
IV.6. Módulo Desarrollo social

Después del módulo de Organización, Desarrollo Social es el segundo grupo presenta los mejores porcentajes en 2024, 37.5% de sus indicadores fueron logrados en óptimo por la mayoría de los municipios. Estos resultados son producto de altas tasas de

crecimiento para el periodo, considerando que en 2022 y 2023 ninguno de sus indicadores superaba el 50% en óptimo, lo que muestra también el trabajo de los municipios para avanzar en cada uno de ellos.

Los indicadores que mejores porcentajes muestran en 2024, son en orden de importancia: 6.2.1 Diagnóstico en materia de salud, 6.3.1 Diagnóstico de grupos vulnerables, 6.1.1 Diagnóstico de educación básica, los cuales también presentaron las mayores tasas de crecimiento en el periodo (ver Figura 6).

Figura 6. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios de los indicadores de Desarrollo Social.



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Dentro de los indicadores con menores porcentajes en óptimo por los municipios en 2024, solo el indicador 6.1.3 Coordinación para promover la educación básica en el municipio, mostró una alta tasa de crecimiento en el periodo (188.6%); en contraparte el 6.4.3 Acciones anuales para la promoción de la igualdad de género y 6.5.2 Acciones anuales orientadas a la juventud, mostraron tasas de crecimiento negativas de 27.8 y 11.8% respectivamente.

Sin demeritar el esfuerzo de los municipios por mejorar sus resultados, en este módulo todos los indicadores son de gestión. Es importante que los municipios redoblen sus esfuerzos para lograr la mayoría de los indicadores de este módulo en óptimo, pues

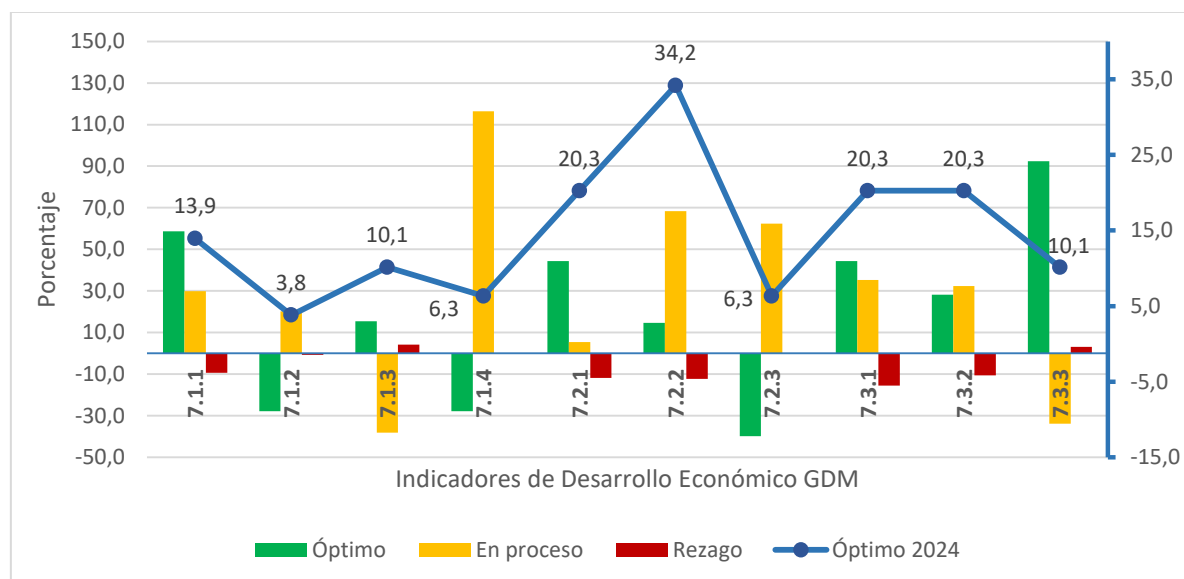
están relacionados con el logro de dos ODS, 5 Igualdad de género y 10 Reducción de las desigualdades.

IV.7. Módulo Desarrollo Económico

Después del módulo de Medio Ambiente, Desarrollo Económico es el segundo con los porcentajes más bajos por indicador lo cual es preocupante pues, el municipio debe generar las condiciones generar empleo, aprovechar y desarrollar la vocación productiva de su territorio. En el periodo ninguno de los indicadores alcanza altos porcentajes en nivel óptimo, es decir ninguno de ellos fue logrado por la mayoría de los municipios, a pesar de que 70% presentaron tasas de crecimiento positivas. No contribuyó el hecho de partir de valores bajos en 2022 y que las tasas de crecimiento, no sean tan altas.

La tasa de crecimiento más alta en el periodo (92.4%), la presentó el indicador 7.3.3 Vinculación para el fomento económico, a pesar de eso, como se observa en la Figura 7, aun son pocos los municipios que lo obtienen en óptimo.

Figura 7. Porcentaje de los municipios evaluados que alcanzaron el nivel óptimo en cada indicador de Desarrollo Económico en 2024



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Como puede observarse en la Figura 7, los indicadores que menores porcentajes presentan son el 7.2.3 Atracción y retención de inversión en el sector, 7.1.4 Atracción y

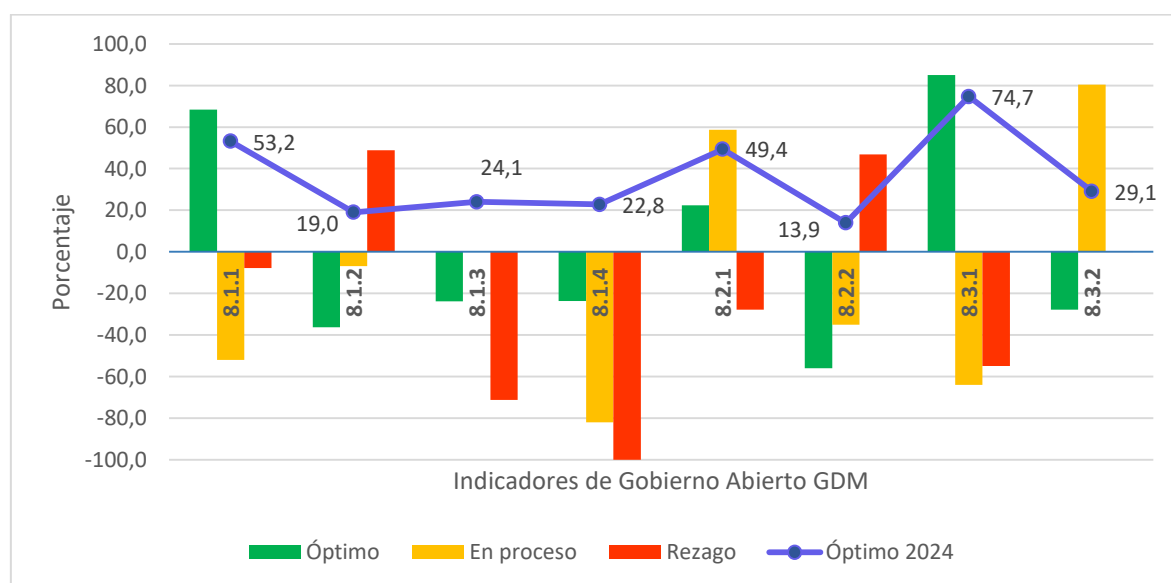
retención de inversión de todas las actividades económicas existentes y 7.1.2 Consejo Municipal de Mejora Regulatoria, son también los indicadores que mostraron tasas negativas de crecimiento para el periodo de 39.9% para el primero y 27.8% para los últimos.

Es importante que los municipios hagan un esfuerzo para incrementar los indicadores de este módulo, toda vez que se relaciona con el ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, además que, genera las condiciones para evitar la migración y mejorar los niveles de ingreso de la población.

IV.8. Módulo Gobierno Abierto

El módulo de gobierno abierto se caracteriza por obtener tasas negativas de crecimiento en el nivel óptimo del 62.5% de sus indicadores durante el periodo (ver Figura 8). Dentro de los indicadores que presentan crecimiento positivo (37.5%) en el nivel óptimo, son también los que presentan los mejores porcentajes en 2024, siendo estos en orden de importancia, el 8.3.1 Código de ética de los servidores públicos municipales, 8.1.1 Reglamento municipal de transparencia y acceso a la información pública y 8.2.1 Mecanismo para atender las propuestas ciudadanas.

Figura 8. Tasas de Crecimiento para el periodo 2022-2024 y porcentaje óptimo alcanzado por los municipios de los indicadores de Gobierno Abierto.



Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

Los indicadores que presentan los menores porcentajes en óptimo, 8.1.2 se refieren a Programa de transparencia y acceso a la información pública, 8.1.4 Cumplimiento de obligaciones de transparencia y 8.2.2 Seguimiento y atención de las propuestas ciudadanas, muy pocos municipios se esfuerzan por cumplirlos adecuadamente

Los valores presentados por los indicadores en este módulo revelan que las autoridades municipales tienen problemas para demostrar que hacen una correcta rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información son elementos fundamentales para lograr el objetivo 16 de los ODS Paz, justicia e instituciones sólidas.

IV.9. Municipios con mejor desempeño

En 2024 los municipios mejor evaluados, al obtener los mejores porcentajes en el nivel óptimo son los que se muestran en el Tabla 2. Es importante destacar el compromiso de Yajalón para incrementar constantemente sus resultados, con lo cual obtiene los mejores resultados en los 3 años consecutivos, el último muy cercano al 100%. Así mismo, los esfuerzos de Chiapa de Corzo y Tila para mejorar sus indicadores, pues crecieron a tasas 244.4 y 507.7%, respectivamente. Con excepción de Tuxtla Gutiérrez que no se evaluó en 2020 y decrece en el último año, el resto ha realizado el proceso en todos estos años con avances en sus resultados.

Tabla 2. Municipios mejor evaluados según porcentajes de indicadores en óptimo, periodo 2022-2024

Municipio	Año		
	2022	2023	2024
Yajalón	76.5	80.0	91.3
Chiapa de Corzo	23.5	72.2	80.9
Tapachula	68.7	69.6	69.6
Tila	11.3	47.8	68.7
Tuxtla Gutiérrez	70.4	76.5	67.0

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2024)

V. CONCLUSIONES

Se destaca que, en el año 2024, más indicadores alcanzaron el cumplimiento óptimo (en verde), especialmente los relacionados con gestión. A pesar de esto, resulta preocupante que el Plan Municipal de Desarrollo, un instrumento clave para la orientación de la planeación municipal y requerido por ley, no haya sido cumplido en su totalidad.

Asimismo, se observan retrocesos al momento de la evaluación de los indicadores, de desempeño esto resalta la necesidad de reforzar el enfoque en la mejora continua. Lo que trae como desafío la importancia de alinear los esfuerzos municipales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente los objetivos: 5. Igualdad de Género, 6. Agua Limpia y Saneamiento, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 13. Acción por el clima y 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.

Es necesario, considerar a futuro que el municipio no se proporciona ciertos servicios públicos como la recolección de basura, ya que en algunos casos contrata empresas que lo proporcionan, esto tiene la desventaja de que el municipio no crea la infraestructura para brindar el servicio y queda a expensas de la iniciativa privada que un momento a otro puede dejar de brindar el servicio y dejar expuesta a la población.

La vinculación de la planeación municipal con ODS es fundamental para alinear las estrategias locales con las metas globales de desarrollo, de esta forma se garantiza que las acciones municipales sean coherentes con los compromisos internacionales, facilitando un desarrollo más inclusivo y sustentable a nivel local.

Finalmente, la Guía Consultiva de Desempeño Municipal busca ofrecer un enfoque sistemático para el desarrollo local, su efectividad puede verse limitada por su rigidez, la desconexión entre teoría y práctica, y la falta de inclusión de la comunidad, lo que puede resultar en un desarrollo que no logra abordar las verdaderas necesidades de los municipios.



VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la política pública y de la nueva gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (39). 5-32.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>
- Aguilar, L. F. (2022). *Acerca del gobierno propuesta de teoría*. Ed. Tirant Lo Blanch.
- Agustín, L., Gutiérrez, C. E., Hernández, A. F., García, T. H., Urquieta, J. E., y Ríos, A. (2021). Los gobiernos municipales en México: Estructura y Recursos. EN *NÚMEROS, DOCUMENTOS DE ANÁLISIS Y ESTADÍSTICAS*, 1(23), 1-91.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463905806.pdf
- Borrini, G. Dudley, N. Jaeger, T. Lassen, B. Pathak, N. Philips, A. Sandwith, T. (2014). *Gobernanza de Áreas protegidas* (en línea).
<https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-020-Es.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última Reforma DOF 18-11-2022. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2024). *Guía para establecer objetivos e indicadores de programas estratégicos*.
https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales_19-20/GuiaprogramasestrategicosdelPND.pdf
- Echave, J. M. (2020). *Agenda 2030 y el Desarrollo Municipal Sostenible. Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo Sostenible*. OPR. INAFED y GIZ.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu_a_Planes_Municipales_Sostenibles_VF.pdf
- Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance* 26 (3), 347-368.
<https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14680491/2013/26/3>
- Foresti, M., Wild, L., Rodríguez, L. y Norton, A. (2014). *Governance targets and indicators for post 2015. An initial assessment*. Londres: Overseas Development Institute.
- González, M. (2020). *Nuevas tendencias en la gestión pública*. Editorial Alfa.
- González, R. y Micheletti, S. (2021). El desarrollo local endógeno en tiempos de globalización: aproximaciones teóricas y desafíos prácticos. *CuHsO* 31(1), 1-28.
<https://www.scielo.cl/pdf/cuhsotem/v31n2/2452-610X-cuhsotem-00206.pdf>



- Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. En Hubert Mazurek (éd.) *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios de América Latina*. Lima: IFEA-CESU-IRD, Actes et Mémoires: 77-100.
<https://generaconocimiento.segob.gob.mx/sites/default/files/document/biblioteca/736/20230103-una-propuesta-par-concretizar-el-concepto-de-gobernanza.pdf>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2022). *Guía de Desempeño Municipal*. Secretaría de Gobernación, México.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/710671/2._Cuaderno_de_trabajo_GDM_22-24_iii__1_.pdf
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (2024). *Sistema de Información de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal [Base de datos]*. SiGuia. <http://siglo.inafed.gob.mx/siguia/index.php>
- INEGI (2017). *Gobernanza: una revisión conceptual y metodológica*. EN NÚMEROS, DOCUMENTOS DE ANÁLISIS Y ESTADÍSTICAS 1(8), 1-60.
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5247/17.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas (2023, 05 de julio).
<https://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Leyes/planeacion.pdf>
- López, J., y Martínez, F. (2019). *Tecnologías en la administración pública*. Ediciones Beta.
- Mondragón, A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis* (19), 52-58.
https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/bibliografia/Mondragon02_inegi.pdf
- Ospina, S. M. (2018). Globalización y desarrollo local: hacia una perspectiva municipalista. *Revista de Estudios Sociales*, (8). 21-34.
<http://journals.openedition.org/revestudsoc/28790>
- Pérez, R., y Hernández, L. (2020). *La profesionalización del servicio público*. Universidad de las Américas.
- Ramírez, S. (2021). *Transparencia y participación ciudadana en la gestión pública*. *Revista Gamma*, 34(2), 45-60.



- Serra, J., y Gómez, M. (2021). Indicadores de gestión: Herramientas para la evaluación organizacional. Editorial Gestión y Empresa.
- Sosa González, M., Riquelme Rivero, Y., Diez Valladares, O. R. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 309-315. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-309.pdf>
- Whittingham, M. V. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? Revista Análisis Internacional (Cesada a partir 2015) (2), 219-236. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO 28
Enero 2025 – Junio 2025