

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LOS MUNICIPIOS

Área de investigación: Teoría de la Organización

Jessica Garizurieta Bernabe

Facultad de Contaduría y Administración Región Xalapa
Universidad Veracruzana
México

jgarizurieta@uv.mx

Miguel Hugo Garizurieta Meza

Facultad de Contaduría y Administración Región Xalapa
Universidad Veracruzana
México

mgarizurieta@uv.mx

José Manuel Mavil Aguilera

Facultad de Contaduría y Administración Región Xalapa
Universidad Veracruzana
México

mmavil@uv.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LOS MUNICIPIOS

Resumen

Las actuales condiciones del entorno hacen que surja la necesidad de nuevas formas de incentivar el desarrollo con un nuevo clima organizacional e institucional. Las prácticas económicas que degradan el medio ambiente y agotan los recursos naturales ya no se consideran dañinas sólo para el medio ambiente sino también, en el largo plazo, para el crecimiento económico en sí mismo. Numerosas municipios han desarrollado estrategias locales de planes maestros que incorporan el concepto de sostenibilidad; no obstante cada localidad tiene un enfoque diferente para la planificación. Se propone una metodología caracterizada por la participación del ciudadano y la inclusión social que permita unificar la planeación municipal en el ámbito del desarrollo sustentable local, dentro de las dimensiones económicas, demográficas, sociales, físicas y ambientales del desarrollo en su conjunto.

Palabras clave. Municipio, desarrollo sustentable, planeación estratégica



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LOS MUNICIPIOS

Introducción

La concepción actual de la política de desarrollo orienta los programas y a las acciones institucionales hacia el logro de la sustentabilidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de la búsqueda de un ordenamiento territorial que racionalice la distribución de las actividades económicas y sociales del país y el adecuado crecimiento de las ciudades, al mismo tiempo que atiende el déficit y la demanda de servicios y equipamiento.

El municipio, base de la organización política, territorial y administrativa de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, juega un papel estratégico en la política de desarrollo al ser el nivel administrativo más cercano a las personas. La presente investigación está referida a proponer una metodología de planeación estratégica para los municipios de México la cual, permita integrar las diferentes necesidades de la sociedad y de todas las dimensiones del desarrollo sostenible.

Por lo general la sostenibilidad, es entendida como aquella que al paso del tiempo, no agota su base de recursos al exceder la producción sustentable, ni produce más contaminantes de los que puede absorber la naturaleza (Nebel & Wright, 1999). Para su estudio, Durán Romero (2000) considera tres puntos de vista –económico, ecológico y social- con la finalidad de buscar un equilibrio entre la eficiencia económica (asignación óptima), la equidad social (distribución óptima) y la escala óptima del subsistema económico. Por ende, llevar a cabo la sostenibilidad implica un alto grado de solidaridad, y la subordinación de la dinámica económica a los intereses de la sociedad y el medio ambiente (Gallopín, 2003).

No obstante, cuando se habla de sostenibilidad, la mayoría de las personas se refieren a la protección ambiental y carecen de las otras dimensiones de la sostenibilidad. Esto se observa particularmente a través del eslabón perdido entre el crecimiento económico y el desarrollo sostenible (Miltojevic & Ilic-Krstic, 2011).

El enfoque de desarrollo sustentable, supone una reestructuración que garantice la cooperación y participación de todas las naciones, y promueva un estilo de desarrollo participativo a todas las instancias, hecho que hasta hoy no ha sido realizable (Cabrero, 2005). Una forma en que podemos alcanzarlo es a través del establecimiento de mecanismo de planeación estratégica, que permitan la interacción entre la tribuna política, el sistema administrativo, la comunidad y otros actores relevantes. El país debe priorizar estrategias de planificación y desarrollo para alcanzar el anhelado crecimiento socioeconómico y reducir los alarmantes niveles de desigualdad y pobreza (Sánchez González, 2012).

Hoy día los municipios, son los lugares que cuentan con la capacidad y el poder para promover iniciativas políticas dirigidas a la sostenibilidad, por lo que se ha ubicado



recientemente como el lugar donde se pueden dar las condiciones propicias para generar un “motor endógeno” que permite construir una acción pública cohesiva y un proyecto compartido (Cabrero, 2005).

El fortalecimiento institucional de las administraciones locales, se puede alcanzar mediante la creación de procesos de planificación participativos, integrados y holísticos (Miltojevic & Ilic-Krstic, 2011). En concordancia con esta idea Chávez (2008) nos dice que, una adecuada, integrada y compartida planeación, está fundamentada en la viabilidad económica, social y ecológica, incorporando el enfoque integral de políticas públicas.

1. Objetivo

El objetivo general es revisar las distintas propuestas teóricas y metodológicas de planeación local. Con el propósito de plantear un proceso de planeación estratégico municipal, que nos ayude a resolver los problemas derivados de la falta de planificación y a su vez, permita resolver las carencias sociales, asegurando un medio ambiente protegido con visión a largo plazo, con el fin de evitar la arbitrariedad y la separación entre las políticas públicas.

2. Metodología

La construcción del modelo metodológico de planeación estratégica se estructuró en dos etapas. La primera, fue la definición del marco conceptual y teórico, a través de una amplia revisión bibliográfica y de la consulta de bases de datos públicas y privadas. Con esta aproximación teórica, se concretó el objetivo de estudio y el posicionamiento en el que encuadrará el modelo.

Una vez establecido este marco, se desarrollo la siguiente etapa de investigación, que consistió en el diseño de la propuesta de proceso de planeación estratégica, a partir de la revisión de distintas propuestas teóricas y metodológicas de planeación municipal y regional.

3. Marco Teórico

El Municipio como gestor de desarrollo Sustentable.

El desarrollo se ha caracterizaron por el peso otorgado al papel del estado en la toma de decisiones; la separación marcada de las esferas económicas, sociales y políticas; el otorgamiento de un papel privilegiado a la economía; la promoción de políticas sociales centralizadas, sectoriales y asistencialistas (Gómez Luna & Estrada Frómata, 2009); no obstante, la incorporación de la sostenibilidad a los distintos ámbitos de nuestra sociedad implica un proceso de adaptación y constituye un reto, sobre todo en el ámbito local, ya que buscar la integración de dichas esferas.

El tema del desarrollo municipal, se asocia con progreso y crecimiento, sin embargo, es necesario ir más allá de la construcción de obra física y del mejoramiento de los



indicadores económicos, debe traducirse en impacto favorable en la calidad de vida de sus habitantes (Gómez Díaz, 2011). Para Gómez Luna & Estrada Frómata (2009) el desarrollo es un proceso de objetivos múltiples que, por su carácter y dinámica, demanda una adecuada planificación y gestión estratégica; por lo que, las condiciones que logren establecer los gobiernos municipales determinara su capacidad de competencia. De acuerdo con López y Sanín citados por Gómez Díaz (2011) el desarrollo municipal debe atender elementos sociales, económicos y productivos, el desarrollo sustentable, demandas ciudadanas, gestión de recursos, conocimiento, tecnología, competitividad, servicios públicos, educación ciudadana, participación, gestión institucional, bienestar y calidad de vida. Lo que implica un esfuerzo conjunto y responsable por cada uno de los actores que intervienen (autoridades, servidores públicos y habitantes) (Óp. Cit.).

Tanto la Administración, como la gestión municipal son importantes para atender oportunamente, los asuntos gubernamentales así como llevar a cabo un adecuado manejo de los recursos públicos (Rebolledo Hernández & Garizurieta Meza, 2012). Se sabe que, aunque muchas veces las administraciones locales, no disponen de los recursos necesarios para emprender determinadas acciones, poseen el conocimiento específico del territorio, para identificar los recursos potenciales que permitirán impulsar el cambio.

Alburqueque (2004) determina que el enfoque del desarrollo económico local viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en el pasado en las formas de producción no basadas tan sólo en la gran industria, sino en las características generales y locales de un territorio determinado.

El desarrollo local, de acuerdo con Gómez Luna & Estrada Frómata (2009) es un proceso que incluye actores, poderes y niveles de organización conectados entre sí, para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida. Por lo tanto, las organizaciones municipales deberán ejercer un protagonismo fundamentado en su capacidad de gestión, la toma de decisiones oportuna y la adecuada articulación de las variables involucradas en los procesos específicos.

La gestión se entiende como el instrumento que contribuye a armonizar las relaciones entre lo local y lo nacional, la centralización y la descentralización, entre los diferentes tipos de recursos (Óp. Cit.). Esto implica incorporar, a la lógica de la gestión municipal, la lógica del desarrollo económico local; adoptando una actitud proactiva, no subordinada y capaz de formular iniciativas concretas de desarrollo y generación de empleo productivo (Alburqueque, 2004). Lo que permitiría posibilitar el mejor uso de los recursos, a través de un entorno innovador, en el que la dimensión ambiental del desarrollo tenga un tratamiento adecuado.

Para Vargas Hernández (2003), los proyectos de desarrollo local, deben tener como fundamento la reconstrucción de su propia realidad, de tal forma que tome en consideración las necesidades de desarrollo locales, los recursos y capacidades locales existentes, las áreas prioritarias y el involucramiento de los principales agentes económicos actores políticos y sociales. Por lo tanto, no existirá un modelo único de desarrollo local sino distintas propuestas de proyectos.



Para llevar a cabo un modelo tal de gestión, se deben modificar las estructuras de organización con la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia, pero también la consecución de una mayor igualdad en el acceso a los recursos y beneficios del crecimiento económico. Al mismo tiempo, deben ser transformados los estilos de administración, contenidos e instrumentos locales, de forma que se favorezca el reconocimiento de la diversidad y la participación real en todas sus dimensiones; convirtiendo al municipio en un actor dinamizador fundamental del desarrollo, sin restar importancia a las demás administraciones públicas de ámbito superior.

Planeación Municipal

La planeación dentro de una organización gubernamental, es definida por Messina (2011), como aquella que fomenta el reconocimiento y el mantenimiento de una forma de gobierno basado en la interdependencia funcional sobre una base común, y constituye un paso decisivo también hacia la práctica del federalismo funcional.

La planeación, en materia de desarrollo sostenible, es probablemente aún más amenazante, ya que se basa en difusos objetivos globales (Mannberg & Wihlborg, 2007). Actualmente, El Plan Nacional de Desarrollo del país adopta la sustentabilidad, promoviendo la participación social en la toma de decisiones, identificando los recursos naturales claves, como asuntos de seguridad nacional, proponer la valoración económica y social de los mismos, y exige la aplicación de la legislación ambiental sin excepción (Rojas Orozco, 2003). No obstante, dentro de la amplitud de instrumentos que existen para la gestión de la sustentabilidad, la que más importancia está cobrando actualmente es, la llevada a nivel municipal; debido a su papel crítico en la protección y mejora de los entornos urbanos, a través de la entrega y manejo apropiado de la tierra, el agua, la energía, el transporte, y los residuos, a la vez que salvaguarda la biodiversidad, el agua y promueve la prosperidad económica, equidad social y el bienestar humano de las generaciones actuales y futuras (Gonzalez, Donnelly, & Jones, 2011) .

La planeación municipal, es una herramienta que nos permite no solo obtener información sobre la gestión de los gobiernos locales, sino también, que contribuye a producir cambios y a apunta posibles estrategias de intervención desde estos gobiernos. Sánchez González (2012) nos dice que la planeación en este nivel debe buscar construir localidades dinámicas, participativas e incluyentes, adaptadas a las cambiantes exigencias de la sociedad e integradas a su medio ambiente; de forma que puedan dar soluciones a problemas existentes dentro del marco de su legislación. Neamțu (2012) define la planeación municipal sustentable como un enfoque a largo plazo para la toma de decisiones que integra diversas disciplinas, intereses y enfoques analíticos, la cual nos da una nueva apreciación de la importancia del lugar, y la participación activa en las sociedades y los ecosistemas.

Por lo tanto, se busca crear políticas que generen dinámicas participativas y de implicación ciudadana. La participación de la sociedad, es un precepto constitucional expresado en diferentes ordenamientos jurídicos y administrativos que regulan la acción pública del desarrollo sustentable nacional. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 26 señala que, la planeación será democrática, de esta manera, se garantiza la participación de los diversos sectores sociales, a través de los cuales se recogerán las



aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Y en el artículo 115, se señala que, dentro de los términos de las leyes federales y estatales, los municipios están facultados para formular y aprobar planes de desarrollo urbano, que aunque están enmarcados en otras legislaciones, también se consideran parte de la planeación del desarrollo.

En correspondencia con lo anterior, la Ley de Planeación en su artículo 20 señala que en el ámbito del sistema nacional de planeación tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones para la elaboración, actualización y ejecución del plan y los programas. Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018, postulan que la acción pública en la materia tiene que diseñarse e instrumentarse con la participación de la sociedad.

Como se puede observar, el aspecto fundamental que indica el conjunto de ordenamientos consiste en que las actividades de gobierno se organicen con los diversos grupos de la sociedad.

Por otro lado, el logro de la sustentabilidad en el desarrollo nacional y local, requiere un enfoque estratégico a largo plazo que, vincule diversos procesos de desarrollo a fin de que puedan ser tan sofisticados como los retos son complejos; se debe ser conscientes de que este es un proyecto de largo plazo y que todas las dimensiones sociales deben participar (Miltojevic & Ilic-Krstic, 2011). Por lo tanto es necesario llevar a cabo una planeación estratégica la cual, busca prever los eventos, y con ellos, el futuro de las decisiones actuales, haciendo énfasis en la búsqueda de respuestas a necesidades de un futuro incierto y complejo.

Prado Lorenzo & García Sánchez (2006) define la planeación estratégica, como un proceso de planificación a largo plazo en el que se diferencian cuatro etapas: diagnóstico externo e interno de la unidad económica; establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo; elección de las estrategias a utilizar; y ejecución y control de la aplicación de la estrategia y su grado de adecuación a los objetivos.

La planeación estratégica le permite a una organización determinar las diferencias entre un período previsto de tiempo para resolverlas e implementar y desarrollar una hoja de ruta que ofrece actividades y resultados (Kerman, Altan, Aktel, & Öztop, 2012). A nivel municipal, es una herramienta que promueve enfoques innovadores de cooperación para la gestión urbana que involucran negocios, gobierno, académicos y otros asociados en el proceso; permitiendo la intervención de respuesta y selectiva (Miltojevic & Ilic-Krstic, 2011).

El plan estratégico recoge la misión global de la organización y las metas generales u objetivos a largo plazo necesarios para su consecución, así como el plazo temporal fijado para alcanzarlos (Prado Lorenzo & García Sánchez, 2006). En este sentido, se hace necesario reunir a los principales actores de los procesos nacionales de planificación estratégica con los representantes locales, con la finalidad de fortalecer el proceso nacional



y para la inclusión de los actores locales en el proceso global. (Miltojevic & Ilic-Krstic, 2011)

En síntesis, se hace necesaria la articulación de un proceso de planeación estratégica que permita la participación social en relación a las actividades de elaboración/actualización, instrumentación, seguimiento y evaluación de los mismos; con la finalidad de lograr una vinculación de la sociedad con el seguimiento y vigilancia de la aplicación de la normatividad contenida en los planes. Para que sea posible llevarlo a cabo, se debe iniciar en el municipio, célula básica de articulación e integración entre el desarrollo sectorial y ramal (Gómez Luna & Estrada Frómata, 2009).

4. Identificación de la Problemática en los municipios de México

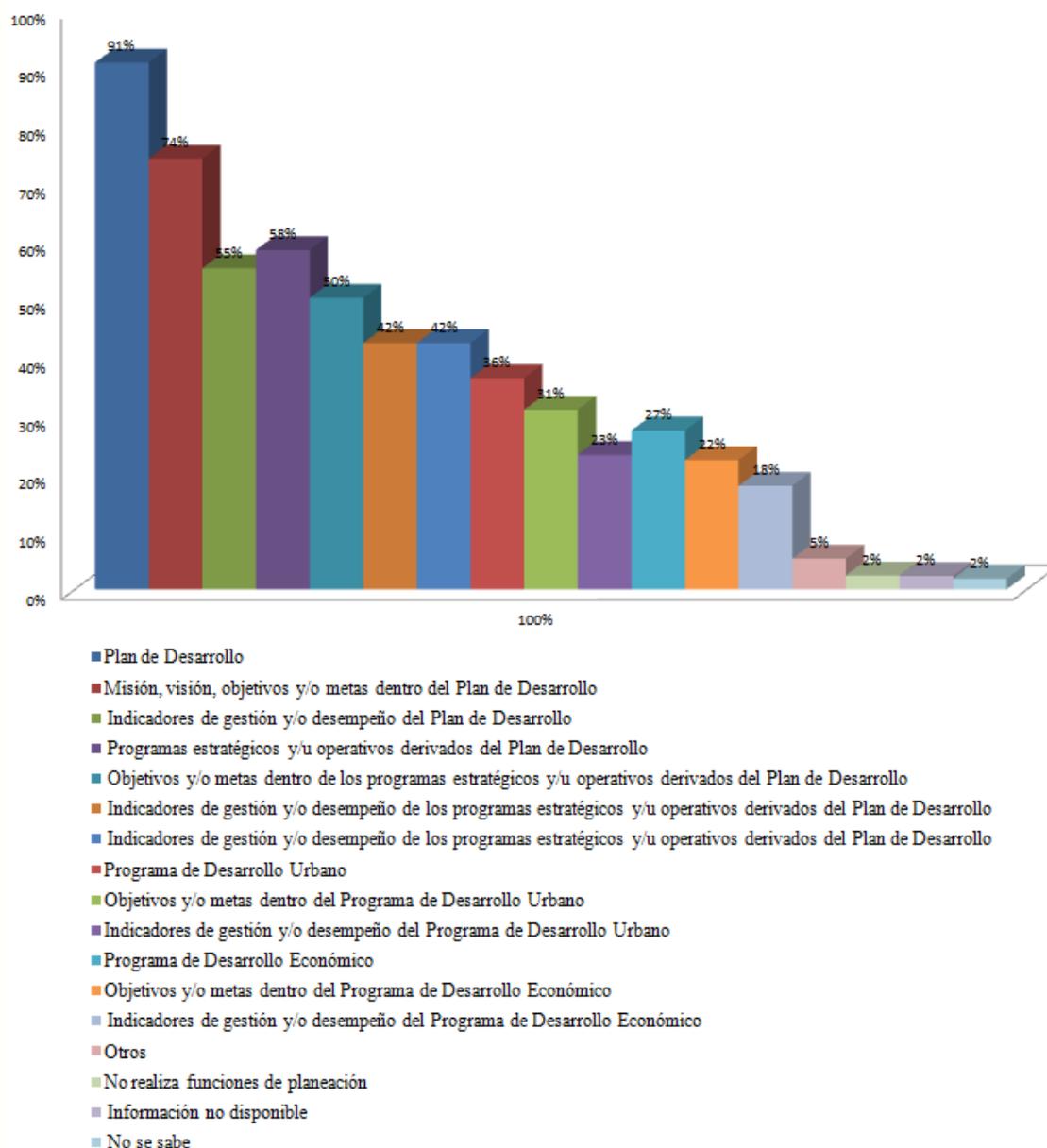
Con información de 2,457 gobiernos municipales y gobiernos delegacionales del Distrito Federal, se realizó un análisis sobre la implementación de la planeación a nivel local. Este estudio se fundamenta en los micro datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011, los cuales permiten conocer la gestión y desempeño de las instituciones públicas de municipales y delegacionales en su función de gobierno (INEGI, 2011).

Se puede observar que, del 100% de los municipios y delegaciones en los que se llevo a cabo el estudio el 95% de los municipios realizan el proceso de planeación, no obstante, el éxito de este no es seguro; y esto se debe principalmente a que, quienes lo llevan a cabo, no realiza un previo diagnóstico de la situación actual, lo que origina una falta de identificación seria de las visiones, objetivos y medidas prioritarias, y por lo tanto, se pase por alto las oportunidades de desarrollo de hechos y barreras para el desarrollo (Figura 1).

Pese a no realizar una fase de diagnostico, los ayuntamientos tienden a implementan paneles de control y seguimiento de la ejecución y resultados del Plan de Desarrollo en un 45%. Dicho seguimiento, en la mayoría de los casos es llevado por un Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) conformado el 25% por un órgano de gobierno. El problema de este organismo es que la mayoría, funcionan sin perfiles claros, supervisión y control de costo-eficiencia. Como resultado, muchas personas ocupan puestos de responsabilidad para los cuales tienen poco preparación y por tanto suelen tomar decisiones no adecuadas.



Figura 1. Elementos de planeación con los que cuentan las instituciones de la administración pública municipal y delegacional



Fuente: Elaboración propia, basado en Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011 (INEGI, 2011)

El 42% de los procesos de seguimiento y control son realizados una vez al año, lo cual, se considera insuficiente puesto que, para lograr obtener resultados óptimos es necesario llevar a cabo sistemas de control al menos dos veces al año, de tal forma, que sea posible detectar las posibles desviaciones en el plan estratégico antes de ser demasiado tarde.



Figura 2. Porcentaje de egresos ejercidos por capítulo de gasto respecto al total de egresos del ejercicio 2010 de las administraciones públicas municipales y delegacionales



Fuente: Elaboración propia basado en Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011 (INEGI, 2011)

La disponibilidad de recursos financieros dificulta el gobierno de muchos municipios, para planificar en detalle y para implementar cualquier medida de desarrollo de acuerdo con los programas a medio plazo. La base de los ingresos genuinos locales en muchos municipios, es demasiado débil como para permitir a las autoridades locales la aplicación de medidas para el desarrollo de su comunidad (Figura 2).



Al mismo tiempo, el desarrollo desigual territorial se ha acentuado y la concentración de población y recursos en las grandes áreas metropolitanas sigue creciendo, suscitando tensiones sociales y deterioro medio-ambiental por falta de control y planeamiento de este proceso de urbanización acelerada.

En cuanto a la relación de la ciudadanía con el proceso de planeación, si bien se mantiene un enfoque de gobernanza, realizada a través del diálogo, la consulta y la participación amplia de la ciudadanía; la administración municipal sigue siendo el principal actor en este proceso, y la planificación hacia una sociedad sostenible se dificulta.

Dada la situación antes mencionada, se reconoce la necesidad de desarrollar una Metodología de planeación estratégica sustentable en los municipios de México.

5. Propuesta Metodológica De Plan Estratégico

Es necesario aclarar que no existe un modelo metodológico para el desarrollo municipal, todas las propuestas de este tipo deben de usarse o aplicarse de acuerdo a los problemas y preocupaciones en que se basa cada comunidad local, es por eso, que se puede diseñar un proceso de desarrollo con base en una metodología genérica que parta de esas características claves para el éxito.

La propuesta metodológica se compone de dos fases: Diagnóstico y Formulación (Figura 3). Durante el desarrollo de ambas fases se propone la realización de foros periódicamente, con la finalidad de asegurar la revisión y sistematización de cada una de las propuestas de la comunidad, durante las etapas de elaboración/actualización, seguimiento y evaluación, del proceso de planeación.

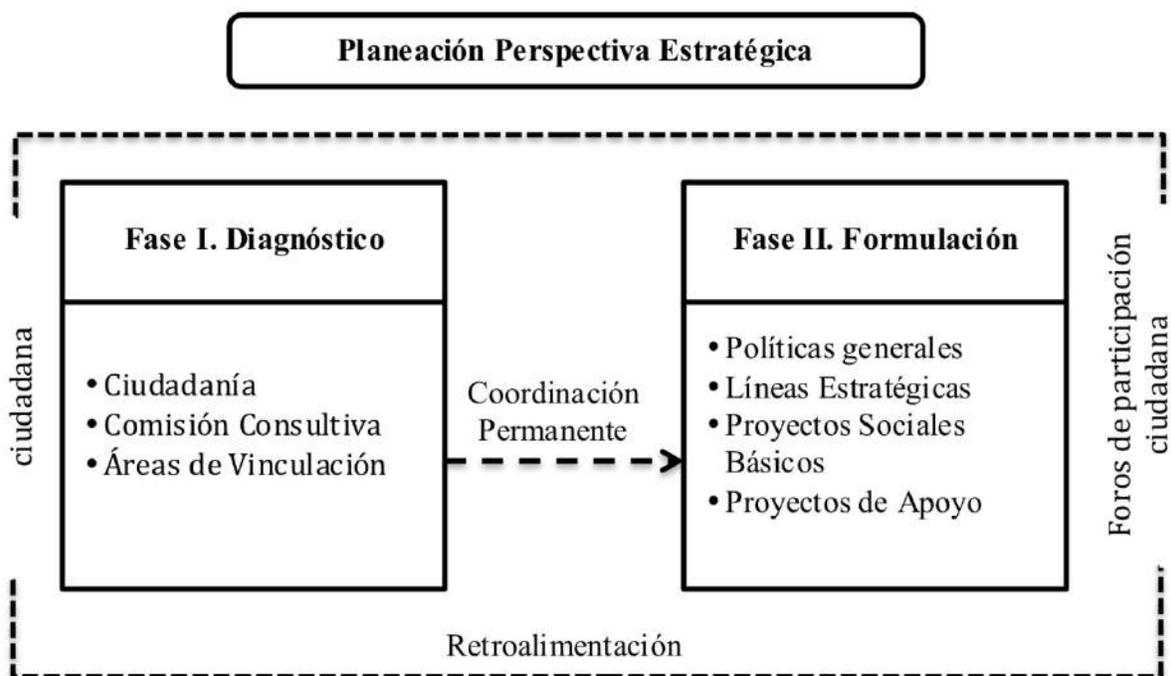
Fase I. Diagnóstico. Para poder entender debidamente el área de estudio, se realiza la definición del estado actual, enfocándose no sólo al municipio sino también, al contexto con el que se vincula y a su evolución en el tiempo, por esto es preciso, realizar una recopilación de los datos, a través de la instalación de áreas de vinculación y una Comisión Consultiva, que permitan fortalecer la planeación local y ampliar la participación ciudadana, de forma que se establezca una coordinación permanente con los ciudadanos. Dicha comisión, debe tener carácter autónomo y plural, con mayor presencia y participación ciudadana, específicamente en la gestión del desarrollo sustentable.

Para poder recolectar la información que nos permita identificar las problemáticas de la localidad y proponer soluciones, la comisión deberá promover y coordinar foros de consulta ciudadana con organizaciones sociales existentes, tales como: ejidatarios y comuneros del perímetro, organizaciones vecinales, organizaciones relacionadas con diversos aspectos del desarrollo (ecologistas, protección civil, cooperativas, agrupaciones de usuarios de servicios públicos, etc.), sindicatos y organizaciones gremiales, organizaciones empresariales regionales o locales, organizaciones académicas, de investigación, y no gubernamentales, relacionadas con la calidad de vida, asociaciones de asistencia social, colegios y asociaciones de profesionales, líderes de opinión y personalidades de la ciudad.



La determinación del diagnóstico constituye un elemento esencial puesto que de este, se despliega todo el proceso y se fundamenta la estrategia. Por lo que se hace necesario establecer, el contexto o causas de los problemas presentes en el municipio, así como, aspectos ventajosos y los factores clave que inciden en el territorio y que afectan al sistema territorial. Todo lo anterior, entorno a cinco áreas: económico, socio-cultural, infraestructura y servicios públicos, institucional y ambiental. A partir de la interpretación de los rasgos fundamentales del municipio y su trayectoria histórica, se pueden interpretar sus dinámicas, tendencias, conflictos, oportunidades, amenazas y conocer sus requerimientos de sostenibilidad.

Figura 3. Estructura Metodológica de la Propuesta

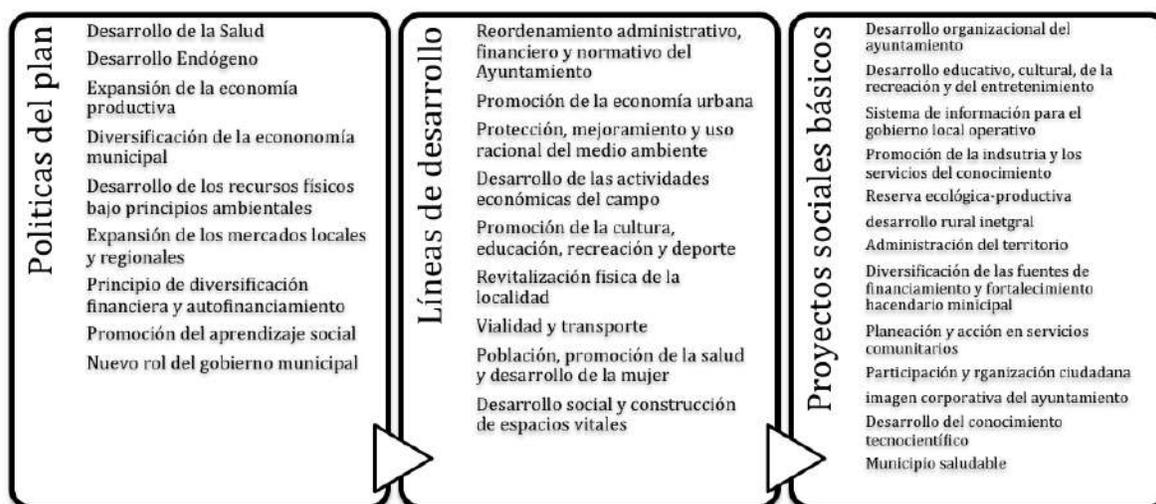


Fuente: Elaboración propia.

Fase II. Formulación. En esta etapa se formulan los ejes estratégicos y las estrategias sistémicas de desarrollo sustentable. Cada uno de los pasos en esta fase se deben desarrollar por el grupo municipal, con la ayuda de la comisión consultiva y a través de la participación de la comunidad.

Para que se tengan los elementos transformadores requeridos, se debe distinguir dos dimensiones: la macro-implementación, que depende de la identificación de los grandes sectores de la sociedad que respaldan la imagen futura que se propone alcanzar mediante la estrategia de desarrollo. Otra, la micro-implementación que implica la identificación de agrupaciones, colonos, empresas, instituciones, que son potencialmente movilizables para el apoyo de cada uno de los proyectos del Plan. Este proceso, como se observa en la figura 3 se estructura en cuatro elementos esenciales: políticas generales de desarrollo, líneas estratégicas, proyecto sociales básicos y proyectos de apoyo.

Figura 4. Fase de Formulación



Fuente: Elaboración propia.

Primero, se deben determinar las políticas generales de desarrollo, las cuales serán los juicios básicos que guiarán el proceso de desarrollo y le darán direccionalidad a las estrategias a seguir. Estas políticas deben estar orientadas en nueve ejes y en base a éstas, se propone una estrategia que descansa en nueve líneas estratégicas (figura 4).

Con propósito de concretar la subversión organizada respecto a un presente insatisfactorio, se articula un conjunto de proyectos que sirvan de base, con la intención de hacer explícito el compromiso de avanzar hacia una etapa de evolución, en la cual la sociedad es el actor central del desarrollo y el ayuntamiento es el principal promotor de las iniciativas ciudadanas, asumiendo sus funciones de acumulación de información y exposición de oportunidades de desarrollo, así como conductor de los procesos sociales.

Como se observa en la figura 4, los proyectos sociales básicos se integran en 13 arquetipos los cuales, definen la parte estratégica e integran los aspectos críticos de la totalidad integral del municipio, una vez definidas las orientaciones globales. Los proyectos de apoyo, únicamente estarán sujetos a lo fundamental y se constituyen a partir de los primeros.

6. Conclusión

La práctica de la planeación en los municipios es necesaria, puesto que nos permite una comprensión global e integral de la situación local. No obstante, por lo general es visto como un simple documento y no como un instrumento de apoyo con el cual guiar la gestión municipal.

La planeación estratégica municipal es un conjunto de acciones estructuradas cuya finalidad es generar un incremento en la capacidad local a través de la participación de la comunidad. A través de una imagen de los problemas, permite definir prioridades, orientar esfuerzos y racionalizar el uso de recursos, de tal manera que, se logre responder a las necesidades de la comunidad. Es un método idóneo en el ámbito municipal ya que permite que los actores locales, al tener una visión estratégica de su localidad, la asuman como con voluntad propia y contribuyan al logro de la misma.

El procedimiento diseñado, constituye una herramienta para alcanzar un mayor impacto en el progreso del territorio. Es un instrumento de apoyo conformado por tareas especiales que requieren continuidad, pues su propia evolución provoca niveles crecientes de complejidad.

Los fines de implementar la planeación estratégica bajo las vertientes que se proponen, son de: la transformación del Ayuntamiento en una instancia que, sin desprenderse de sus funciones de prestador de servicios y constructor de obra pública, se convierta en gestor y en promotor del desarrollo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 115 constitucional; al mismo tiempo, promocionar la economía local a través del aprovechamiento sustentablemente del entorno, y finalmente, renovar la vinculación con la ciudadanía, logrando el desarrollo de sus conocimientos, valores, actitudes y conductas.

Bibliografía

- Albuquerque, L. F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *CEPAL* (82), 157-171.
- Cabrero, M. E. (2005). Acción municipal y desarrollo local ¿Cuáles son las claves del éxito? . *Estudios Sobre Desarrollo Humano* (2005-18).
- Chávez, W. P. (2008). Políticas Públicas Para Un Desarrollo Endógeno Sustentable En Países En Desarrollo. *El Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social (OIDLES)* , 2 (3).
- Durán Romero, G. (2001). Medir la sostenibilidad: Indicadores, Económicos, Ecológicos y Sociales . *VII jornadas de economía crítica. La fragilidad financiera del Capitalismo; Crecimiento, equidad y sostenibilidad: cómo cerrar el triángulo*. Icaria.
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Gómez Díaz, M. D. (2011). La gestión del conocimiento en el desarrollo municipal. Caso Texcalyacac, Estado de México. *Gestión y estrategia* (39), 59- 73.
- Gómez Luna, L. M., & Estrada Frómata, A. (2009). Los Diagnósticos Integrales Como Punto De Partida En La Gestión Del Desarrollo Local. *Ciencia En Su Pc* (2), 3-14.
- Gonzalez, A., Donnely, A., & Jones, M. (2011). Community of Practice Approach to Developing Urban Sustainability Indicators. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* , 13 (4), 591-617.
- INEGI. (Octubre de 2011). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011*. Recuperado el Abril de 2013, de INEGI:
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/microdatos2/defaulttema.aspx?c=30066&s=est>



- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Strategic Planning In Municipalities: Case Oe City Municipalities In The Aegean Region. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* , 17 (2), 1-15.
- Mannberg, M., & Wihlborg, E. (April de 2007). Communicative Planning – Friend or Foe? Obstacles and Opportunities for Implementing Sustainable Development Locally. *Sustainable Development* . , 35-43.
- Messina, P. (2011). Policies for strategic territorial development Inter-municipality association as a form of network governance: the Italian experience. *Eastern Journal Of European Studies* , 2, 111-128.
- Miltojevic, V., & Ilic-Krstic, I. (2011). Cultural Dimension of sustainable Development as a Presumption of local Communities Development. *Quality of Life: A multi-Disciplinary Journal of food Science, Environmental Science & Public Health* , 33-37.
- Neamțu, A. C. (2012). Sustainable Development Of Regional Tourism. "Academica Brâncuși" Publisher .
- Nebel, B. J., & Wright, R. T. (1999). *Ciencias ambientales ecología y desarrollo sostenible* (6° ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Prado Lorenzo, J. M., & García Sánchez, I. M. (2006). La utilización de la planificación estratégica y de los indicadores de gestión en el ámbito municipal: análisis empírico de los factores que afectan a su implantación . *Revista Española de Financiación y Contabilidad* , 35 (130), 645-672.
- Rebolledo Hernández, R., & Garizurieta Meza, M. H. (2012). *La Administración y el desarrollo municipal*. Xalapa, Veracruz, México: IETEC-Arana Editores.
- Rojas Orozco, C. (2003). *El desarrollo Sustentable: Nuevo Paradigma para la Administración Pública*. Cuajimalpa, D.F., México: Instituto Nacional de Admnistración Pública, A.C. .
- Sánchez González, D. (2012). Aproximaciones a los conflictos sociales y propuestas sostenibles de urbanismo y ordenación del territorio en México . *Revista de Estudios Sociales* (42), 40-56.

