



La planeación municipal pertinente como pilar de la gestión pública

Autor: Dr. Manuel Castro Valdez

Coautores: Mtro. Doroteo Garay Álvarez

Dra. Ana Aracely Quiñones García

Dr. Juan Manuel Reyes Cardona

Resumen

El inicio de gobiernos municipales en nuestro país se presenta cada tres o cuatro años, según se instituya en las entidades federativas; ello invita a las nuevas autoridades a trazar la ruta de navegación en su gobierno hacia una vía que resuelva las demandas ciudadanas de manera efectiva y oportuna; el marco normativo de nuestro país establece que el municipio debe proyectar sus acciones a través de los planes municipales de desarrollo, es aquí donde se deberán instaurar los objetivos que determinarán las acciones municipales, esto en congruencia con las responsabilidades que le asigna el artículo 115 de la Constitución Federal. En ese contexto surge la premisa de consolidar una planeación municipal pertinente, donde quede clara tanto la visión y el potencial municipal como la participación ciudadana en este proceso. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo evidenciar la planeación municipal pertinente, como un pilar determinante para el logro de una gestión pública exitosa en un contexto, momento y lugar determinado. Asimismo, el estudio pretende tener una utilidad para motivar a los gobiernos municipales, a detonar el máximo valor público que concede la planeación municipal pertinente como pilar de gestión pública y promover su consolidación. El estudio fue realizado con bases empíricas y con información de fuentes bibliográficas y de instituciones públicas y privadas.

Palabras Claves: participación ciudadana, potencial municipal, planeación municipal, plan municipal de desarrollo, proceso administrativo, visión municipal.

Abstract

The beginning of municipal governments in our country occurs every three or four years, depending on whether it is instituted in the states; This invites the new authorities to trace the navigation route in their government towards a path that resolves citizen demands in an effective and timely manner; the regulatory framework of our country establishes that the municipality must project its actions through municipal development plans, it is here that the objectives that will determine municipal actions must be established, this in congruence with the responsibilities assigned to it by Article 115 of the Federal Constitution. In this context, the premise of consolidating relevant municipal planning arises, where both the vision and municipal potential and citizen participation in this process are clear. In this sense, the objective of this research is to demonstrate the pertinent municipal planning, as a determining pillar for the achievement of successful public management in a given context, time and place. Likewise, the study aims to be useful to motivate municipal governments to detonate the maximum public value granted by relevant municipal planning as a pillar of public management and promote its consolidation. The study was carried out with empirical bases and with information from bibliographic sources and public and private institutions.

Keywords: citizen participation, municipal potential, municipal planning, municipal development plan, administrative process, municipal vision.

Sumario

I. Introducción. II. La planeación municipal en México. III. Metodología. IV. Bases normativas de la planeación municipal. V. La planeación del desarrollo municipal como pilar de la gestión pública. VI. Resultados de la investigación. VII. Conclusión. VIII. Referencias.

I. Introducción

El desarrollo de los pueblos en todas las latitudes es un elemento que determina la calidad de vida con énfasis en satisfacer estándares de bienestar, donde el municipio en nuestro país atiende de manera concurrente temas como: salud, educación, juventud, asistencia social, campo, cultura, deporte, desarrollo urbano, registro civil, protección civil, seguridad pública, obras y servicios públicos, planeación del desarrollo, entre otros. Se tiene como antecedente claro que la planeación de las acciones de gobierno se instituyó en nuestro país, con las reformas constitucionales y legales de los años ochenta.

Si bien es cierto que, en la legislación mexicana existen temas que de manera exclusiva atiende la federación, los gobiernos estatales y otros los municipios, en la concurrencia de materias, los tres niveles de gobierno mantienen una respetuosa aplicación del pacto federal, al implementar acciones de gobierno tanto federal, estatal y municipal, según su competencia y capacidad financiera. Es aquí donde la planeación del desarrollo municipal se consolida como un instrumento que toma valor, para lograr la atención pertinente de las demandas ciudadanas y el cumplimiento de esa referida coordinación.

A la cúspide de la materia de estudio, se tiene que es regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en su numeral ordinal 25, párrafo segundo, que señala que el Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo, se infiere en específico

que estos fines y principios los deben de llevar a cabo los municipios de nuestro país, en sus instrumentos de planeación. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025a: pág. 30).

Suma igualmente, lo enunciado en el artículo 26, apartado A de la CPEUM que, en su primer párrafo, continúa señalando que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, entendido este sistema como algo integral que incorpora la planeación estatal y municipal; destacando que la planeación debe imprimir solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía y la democratización política, social y cultural de la nación. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025a: pág. 31).

El contexto actual da lugar a un marco jurídico en materia de planeación estatal y municipal, donde el legislador permanente proporciona muestras de avance en la vía de los hechos; si bien, la experiencia nos ha mostrado que es determinante la óptima participación y colaboración de los sectores sociales en la planeación, sin embargo, en lo anteriormente referido se visualiza una problemática, que se manifiesta dado el control del proceso de planeación por las autoridades, generándose una simulación en la planeación municipal pertinente como pilar de gestión pública.

La presente investigación tiene el objetivo de constituirse como un medio teórico que dé evidencia clara, que la planeación municipal pertinente constituye un pilar determinante para el logro de una gestión pública exitosa, en un contexto, momento y lugar determinado y promover con ello la consolidación de gobiernos que atiendan oportunamente las demandas sociales inaplazables, donde se muestre la importancia en el proceso de planeación, de incorporar a ella la visión municipal, potencial municipal y participación ciudadana.

Existe un derecho positivo en la materia de planeación del desarrollo municipal que involucra a la sociedad, más, en la vía de los hechos esta se da bajo matices de poco o bajo control de la participación ciudadana, por lo que se concibe que la participación de la sociedad debe incorporarse como un elemento fundamental en la toma de decisiones en la gestión pública municipal. Por ello, la interrogante en el presente estudio, radica en si ¿La planeación municipal pertinente de la mano de la ciudadanía, se constituye como pilar de gestión pública pertinente?

Finalmente, se enuncia que, en el desarrollo del estudio, se da cuenta de los hallazgos encontrados en materia de planeación municipal, como lo es, la normatividad local y nacional, antecedentes normativos y programáticos en la materia, la alineación municipal a estándares nacionales, locales e internacionales, concepciones teóricas de desarrollo y planeación. Todo ello como rubros de análisis en el municipio, que reflejan los avances y desafíos que se tienen para la consolidación de la planeación pertinente.

II. La planeación municipal en México

Las personas al tener conciencia de la realidad, de su existencia y de la transición de las etapas de la vida, toman razón y analizan su entorno para el logro de sus fines de vida y es, a partir de ello, que enfocan sus acciones para planear y proyectar sus actividades, como lo puede ser en lo personal, laboral, social, económico, etcétera. Lo que da como resultado realizar una planeación, organización y previsión de recursos para el logro de aquello que se visualiza realizar y, una vez organizado, se da paso a la materialización o ejecución de dicho plan.

En este mismo tenor, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) señala que planear es “Trazar o formar el plan [...] Hacer planes o proyectos”. Real

Academia de la Lengua Española, (2024), que en la visión de estudio nos referimos a la acción del municipio. En un mismo sentido, planeación, es la “Actividad en la que se formula un documento que mediante la fijación de objetivos decida por anticipado acciones de gobierno”. Martínez, (2028: pág. 308).

En este orden de ideas, es imperante hablar igualmente de desarrollo, concepto que se consolida posterior a la Segunda Guerra Mundial, con la idea de crear una mejor vida para la mayoría de la población del planeta, cubrir sus necesidades y la realización de su potencial humano. En esta forma de pensar, el desarrollo, constituye el medio para mejorar las condiciones de vida, junto a los cambios necesarios; en los que participan actores y agencias estatales, que consolidan una visión estratégica de desarrollo en conjunto y suponen la acción de políticas públicas para el logro de metas. Veltmeyer, (2012: págs.15 y 16).

Desde la óptica de las relaciones entre el Estado y la sociedad, tema que se aborda en el presente estudio, se tiene que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), establece cuatro principios para apuntalar una buena gobernanza, que son: Estado de Derecho, legitimidad y voz (participación y orientación para el consenso); transparencia y rendición de cuentas, rendimiento; dirección (visión estratégica); y, finalmente, equidad. Villoria (2020: pág. 405).

Con esa premisa, el Estado como elemento determinante de la sociedad, se constituye en un ente que impulsa la planeación, organización, ejecución y evaluación de acciones de gobierno; entendido el estado mexicano como un conjunto de poderes que integran la Unión: Ejecutivo, Legislativo y Judicial y, para el caso del estudio que aquí atañe, se refiere a los tres órdenes de

gobierno, el Federal, de las entidades federativas y los Municipios, que en lo específico estará ajustado al Municipio, en su enfoque de función de ente público que planea sus acciones de gobierno.

Dentro del contexto nacional, se tienen importantes antecedentes históricos que dan cuenta del esfuerzo de los gobernantes en turno de dar certeza a sus acciones, refiriendo en un primer momento a la Ley sobre Planeación General de la República, que expidiera el presidente, el Ing. Pascua Ortiz Rubio, el 12 de julio de 1930. Donde, a partir de este ordenamiento legal, se elabora el Plan sexenal 1935-1940, del presidente Lázaro Cárdenas del Río y, uno segundo, del año 1941-1946 del presidente Manuel Ávila Camacho. Martínez, (2028: pág. 308).

Posterior a lo señalado, se tiene que en el período del Lic. Adolfo López Mateos se integra una dependencia más a la estructura orgánica del Gobierno Federal, la Secretaría de la Presidencia, en 1959, con la función de coordinar las dependencias en materia de planeación, que dentro de sus funciones principales se encontraba la de elaborar el plan general de gasto público, como la planeación del desarrollo. Se destaca en este período la integración de una Comisión intersecretarial en la que participa Hacienda y que, según la ley en referencia, la facultaba para solicitar a los entes públicos su programa de actividades.

La Ley de Planeación vigente, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 5 de enero de 1983, deroga la anterior Ley sobre Planeación General de la República, de 1930; ello muestra importantes avances y continuidad de los esfuerzos previos, donde se da como rescatable, la participación del municipio en el proceso de planeación, así como la institucionalización del Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD), sobresale considerablemente que, instituye la

participación social en el proceso de la planeación. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025b: págs. 2, 4 y 7).

En un mismo sentido, se tiene que, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) o sus equivalentes, que fueron realizados en su momento por la Secretaría de la Presidencia, -que luego ésta se transformó en 1976, en la Secretaría de Programación y Presupuesto-, cumple con los mismos fines; en un mismo contexto se tiene que con la Ley de Planeación de 1983 y los enunciados antecedentes dan lugar a que en la actualidad el PND es elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), según el artículo 14, fracción I, que le faculta a coordinar el citado Plan. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025b: pág. 4).

Del resultado normativo, han emergido primeramente el PND de 1983-1988 y el de 1989-1994 y, de forma sistemática, los posteriores. El análisis del orden administrativo en materia de planeación refleja su avance, dejando claro que las entidades federativas y los municipios, siguen un proceso de réplica de lo que va generando el Gobierno Federal, como parte del SNPD, en ese sentido, la vigente ley involucra cabalmente al Municipio y a las entidades federativas en el proceso de planeación, que instituye de manera clara los planes estatales y municipales de desarrollo.

La visión del presidente Miguel de la Madrid, en materia municipal, dio como resultado que el 8 de diciembre de 1982, se generara una trascendental reforma al artículo 115 en materia del régimen municipal en nuestro país, al otorgar competencia, para disponer efectivamente de recursos económicos, como la distribución de competencias entre los órdenes de gobierno, tendiente en conjunto a lograr la autonomía tanto económica como política pendiente desde 1917, fortaleciendo la visión del federalismo mexicano. Andrade, (2012: págs. 63-64).

Finalmente, se concibe que la planeación siempre ve al futuro; la planeación es un proceso intelectual que determina una visión que integra: objetivos, estrategias y metas; en este sentido, la planeación define la secuencia de acciones y el tiempo para lograr los objetivos planteados. La planeación es requerida para la toma de decisiones, en ese sentido, el municipio debe considerar esta perspectiva en la elaboración de sus rutas de navegación en sus gobiernos, como también cumplir con la normatividad programática y presupuestal.

III. Metodología

La presente investigación se desarrolló con información que ha sido analizada con bases empíricas, con referentes cuantitativos o cualitativos de acuerdo con el método deductivo que se aplicó en la revisión de documentos normativos e institucionales; de los que se enfatizan fuentes de instancias públicas y privadas tanto nacionales como locales, también de organismos del ámbito nacional e internacional, que fueron recabados durante la anualidad 2025, que dan cuenta de estudios y análisis en materia de la presente exploración.

Igualmente, a través de fuentes documentales bibliográficas de autores que exploran la información en materia de planeación municipal, desarrollo, misión, visión, planeación estratégica, participación ciudadana, planes municipales de desarrollo, presupuestos de egresos municipales, convocatorias ciudadanas de participación de la elaboración de la planeación municipal, procesos administrativos, también que refieren instrumentos legales locales y nacionales que complementan de forma directa el tema de estudio.

De todo lo enunciado, se dan elementos que son primordiales en la construcción de bases empíricas con referentes cuantitativos o cualitativos del objeto de estudio, de la interrogante planteada, como de los resultados, propuestas, conclusiones y futuras líneas de investigación. Es fundamental señalar que el alcance de la presente investigación es incidir en el tema de estudio en los municipios de nuestro país, en sus políticas públicas y en estructuras normativas y orgánicas de las administraciones municipales, con un enfoque a la pertinencia de acciones en la gestión municipal.

IV. Bases normativas de la planeación municipal

El Municipio, como nivel de gobierno que actúa como agente público, cumpliendo un amplio marco normativo que le faculta y lo limita; en lo particular, en materia de planeación municipal, que se analiza primeramente bajo una perspectiva jurídica y, segundo, bajo la visión administrativa-programática; así, en un primer sentido, la CPEUM, adicionó elementos en la reforma de 1983, en sus numerales 25, 26, 73 Fracción XXIX inciso D; incorporando en esta fracción la facultad del Congreso para “expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social...”. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025a: pág. 75).

En este sentido, la CPEUM en su artículo 25 cita que “Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que este sea integral y sustentable [...] Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado [...], El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional”. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025a: pág. 30). Destacando que en este estudio se analiza la actuación del municipio en los términos expuestos en este numeral.

El sistema vigente de planeación democrático del desarrollo nacional, se instituye igualmente en la CPEUM, en su artículo 26 que mandata que “La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.” Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025a: pág. 30). Siendo una premisa fundamental de análisis del presente estudio, es decir, la participación ciudadana a la que refiere la carta magna, y ante un medio evidente de planeación efectiva.

La Ley de Planeación da claridad de la participación ciudadana, en su artículo 20, que expone dentro del SNPD, que participan en él los tres niveles de gobierno y cita que, tendrán lugar en él, 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. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025b: pág. 7). Que en dicho sistema infiere entes de participación, como el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM).

Un instrumento más que rige la planeación municipal es el vigente PND 2025-2030, dado que los planes estatales y municipales deben tener congruencia con el PND, el plan vigente estructuró su visión de país en 4 ejes generales: Gobernanza con justicia y participación ciudadana; Desarrollo con bienestar y humanismo; Economía moral y trabajo; y Desarrollo sustentable. Además, el PND incorpora 3 ejes transversales: igualdad sustantiva y derechos de las mujeres; innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional; y derechos de las comunidades indígenas y afro-mexicanas. Gobierno de México (2025a: págs. 3 y 4).

Suma citar que, el PND 2025-2030, integra en los 4 ejes generales una visión de 14 Repúblicas, con los 100 compromisos de Gobierno; siendo los siguientes: República democrática, justa, honesta, libre, participativa y responsable; fraterna; educadora, humanista, y científica; cultural y lectora; sana; con acceso a la vivienda; de y para las mujeres; con trabajo y salario justo; rural justa y soberana; soberana y con energía sustentable; próspera y conectada; que protege el medio ambiente y sus recursos naturales; con derecho al agua; y segura y con justicia. Gobierno de México (2025b: págs. 23-26).

México, como estado miembro de la ONU, da cumplimiento a otro elemento más en materia de estudio, es decir, que las acciones de gobierno las encauza al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Agenda 2030) que fue adoptada por la Asamblea General de la ONU dentro del contexto de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, de septiembre de 2015. Así, nuestro país trabaja en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Gobierno de México (2019: pág. 15).

Por mandato de Decreto presidencial, en abril de 2017 se creó el Consejo Nacional de la Agenda 2030, integrado por 19 Secretarías de Estado, siete instituciones no sectorizadas y dos organismos autónomos para el cumplimiento de la Agenda 2030 en México, incluyendo este Consejo a las entidades federativas y a los municipios, los poderes legislativo y judicial federales, y los organismos constitucionales autónomos, así como los representantes de organizaciones internacionales, del sector privado, social y de la academia. Gobierno de México, (2019: pág. 16).

Suma, la reforma a la Ley de Planeación del 16 de febrero del 2018, que permite incorporar una serie de provisiones fundamentales para que la

planeación nacional adopte el nuevo paradigma de desarrollo sostenible y que, en su transitorio quinto, señala que, “las Administraciones Públicas Federales correspondientes a los periodos 2018-2024 y 2024-2030 podrán considerar en su contenido las estrategias para el logro de los ODS y sus metas, contenidos en la Agenda 2030.” Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025b: pág. 26).

Así, los 17 ODS, conducen acciones de beneficio global y compatibles con el interés nacional, y donde el municipio mexicano converge en este contexto, por ello, la planeación municipal debe actuar de conformidad con el Consejo Nacional de la Agenda 2030, según su artículo segundo, fracción IX de su Decreto de creación, que indica que el Consejo deberá “Promover la incorporación de los objetivos de la Agenda 2030 en los planes de desarrollo y políticas estatales y municipales.” DOF (2017), con ello, se da mayor participación municipal.

Dentro del contexto del marco normativo local, se tienen las particulares legislaciones locales que a efecto se han expedido en alineación de la Ley de Planeación, por lo que se enuncian las particulares de los estados de Aguascalientes, la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Aguascalientes, de 2020; de Guanajuato, la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato, de 2011; de Querétaro, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, de 2008; y, finalmente, la Ley de Planeación del Estado de Zacatecas y sus Municipios, de 2017. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2025c).

Enunciando que, se plasman las normas locales de manera enunciativa, estando ciertos de que existe en cada entidad federativa su norma local de la materia. En lo municipal, se cuenta con un importante avance con reglamentación municipal, que regula con mayor claridad la planeación, con

un enfoque local. En los rubros de análisis se da muestra de estudios de los casos municipales, que reflejan los avances sustantivos en materia de planeación, así como los desafíos que se tienen para su consolidación.

V. La planeación del desarrollo municipal como pilar de la gestión pública

El proceso de la planeación debe de entenderse como un proceso complejo de actividades destinadas a ordenar racional y sistemáticamente con antelación a la actuación pública municipal, para el logro de ciertos objetivos y una visión de gobierno. Se expresa que se está ante un proceso dinámico, con contingencias y riesgos, es también un proceso que se estructura secuencialmente, pudiendo ser por un período de gobierno, por una anualidad, por un proyecto estratégico y, en algunos casos, de forma plurianual o en más de una administración municipal.

Como se ha señalado al inicio del tema anterior, en este apartado se explora la planeación bajo la perspectiva de la vía administrativa, de la mano de la participación ciudadana, que es abordada con mayor claridad; así, el proceso de planeación en general debe cumplir expectativas de los actores públicos, privados y sociales que en él participan. Cabe hacer mención que la eficacia y oportunidad de una planeación, garantizará una mayor gobernabilidad, así como atender las obligaciones de los municipios.

En este momento histórico, la actuación pública independientemente del marco normativo existente, debe incluir en sus procesos la participación ciudadana y en el tema que se aborda no es la excepción, ya que participa como crítico o beneficiario de estas acciones de gobierno; entonces la alternativa es clara, que los agentes estatales conduzcan a la ciudadanía a la intervención en los asuntos públicos participando activamente en el

proceso de gobierno de forma organizada y bajo las premisas de la legislación vigente. Adame, (2009: págs. 61 y 62).

El gobierno en su conjunto instituye en su accionar el proceso administrativo, entendido este como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” García, (2006: pág. 34). Suma al presente concepto, la idea teórica de que el proceso administrativo lo conforman dos fases: una estructural y otra operativa; haciendo cabal aclaración de que este estudio refiere a la primera, que integra a las dos primeras de las cuatro etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. García, (2006: págs. 35-37).

En el contexto de análisis, se tiene que los gobiernos, en sus distintos niveles elaboran un plan de gobierno, en el municipio es el Plan Municipal de Desarrollo (PMD); en el que enarbolan el desarrollo económico y social en cualquier sistema político en el que se formule. En esta idea, la doctrina señala dos clases de planes: imperativos e indicativos; los primeros, se dan en el caso de una economía socialista y, los segundos, que son los indicativos, en una economía de mercado como la ejercida en este país. En ambos casos se trata de un acto del poder ejecutivo. Martínez, (2008: págs. 310 y 311).

El PMD, como instrumento de planeación posee las características siguientes: temporal, por un período de gobierno; obligatorio, su elaboración, aplicación, control y evaluación son obligatorios por las unidades administrativas; publicable, deberá de publicarse en la Gaceta Municipal o periódico oficial de la entidad federativa; evaluable, deberá de incorporar un instrumento que califique sus resultados y verifique su aplicación; rectificable, que permita durante su vigencia actualizar

objetivos; y, susceptible de observaciones por el Ayuntamiento, el COPLADEM y la ciudadanía. Martínez, (2028: pág. 311).

De manera integral, se parte de la idea de que los entes públicos, bajo la premisa moderna de administración, deben cumplir interna y externamente con una misión, una visión y, en la vía operativa, con objetivos, estrategias y metas, también contar sus mecanismos de medición y evaluación. Así, el Municipio cumple con una misión que define su papel dentro de la sociedad y del Estado, y aquí encuentra su razón de ser, que consiste en atender sus funciones y atribuciones en los términos del artículo 115 de la CPEUM. Chiavenato, (2011: pág. 17).

Más, el estudio se enfoca en consolidar la visión del municipio, donde se incide que a través de una adecuada y pertinente planeación encauce su visión, de acuerdo a un entorno, contexto y lugar determinado, donde su visión se materialice en el PMD, como una idea inspiradora y que explique lo que se desea cabalmente para un futuro; por lo que se cree que debe manifestar los intereses de los grupos de interés, delinear la situación a futuro -el ideal que se busca- y motivar a los agentes participantes para la realización de acciones hacia ese ideal. Chiavenato, (2011: págs. 18 y 19).

De conformidad con la legislación nacional, el municipio participa en el SNPD, en lo particular, la local lo induce en el Sistema Estatal de Planeación (SEP) y, en caso de existir reglamentación municipal, lo conduce a dirigir el Sistema Municipal de Planeación Municipal (SMPM), es de resaltar que estos sistemas constituyen un conjunto orgánico, estructuras y entidades según el ámbito de aplicación. Estos sistemas constituyen medios de materialización de la concurrencia en materia de planeación por los tres órdenes de gobierno y por la sociedad. Poder Legislativo del Estado de Zacatecas, (2017: pág. 9).

Para mayor claridad en lo local se instituyen los SEP, que se integran por autoridades, órganos de coordinación y órganos de participación social, de esta forma, el SMPM se integra a la cabeza como autoridad el Ayuntamiento, el Presidente Municipal y la Unidad o Instituto de planeación; como órgano de coordinación el COPLADEM; y, finalmente, como órgano de participación social, los Comités de Participación Social. Así, de manera integral, se constituye el modelo local de planeación dentro de las atribuciones municipales.

Ahora bien, si nos trasladamos al antecedente del modelo institucionalizado de planeación a partir de 1983, que dio lugar a la creación de un SNPD y, con ello, de mecanismos de aportación a este por la ciudadanía a los tres niveles de gobierno; donde colocamos a nivel municipal los COPLADEM como el primer medio colegiado de participación ciudadana en los asuntos de la agenda pública municipal; existen otras formas de participación con la posibilidad de opinar en las acciones de gobierno, como lo es en comités de obras, consejos delegacionales, etc.

Ahora de forma más tangible, la legislación incluye la visión ciudadana en los gobiernos locales y municipales a través de comités, que fungen como órganos de coordinación de planeación, en el municipio es el COPLADEM, como encargado de promover y coordinar la formulación, instrumentación y evaluación del PMD; a nivel estatal existe el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE), coexistiendo también comités regionales, que coadyuvan en el Plan Estatal de Desarrollo (PED); y, a nivel federal, se tiene en este sentido a la SHCP. Poder Legislativo del Estado de Zacatecas, (2017: págs. 4, 16 y 31).

Retomando el proceso administrativo de planeación municipal, primeramente, se señala que como instrumento de planeación destaca en la cúspide el PMD, en la lógica teórica de estudio, y donde se debe de dar claridad que su proceso de planeación, lo podemos clasificar en dos etapas, la primera que da lugar al proceso de integración y elaboración entendido este como un proceso administrativo y la segunda, que refiere a los elementos que deberá cumplir en su estructura general de un Plan.

En este sentido nos referimos al proceso administrativo de planeación de integración y elaboración; que consiste en dar cumplimiento al marco normativo, y dicho impulso iniciará con acciones de las unidades de planeación municipal, como lo es la elaboración de convocatoria y lineamientos de elaboración del PMD, instalación del COPLADEM; consulta pública, aprobación por cabildo, publicación en Gaceta Municipal o periódico oficial, implementación, seguimiento y evaluación. Se destaca que es común la elaboración con base en la metodología de Marco Lógico.

En relación con la estructura general de un Plan, la legislación local enuncia elementos claves, por ejemplo, la legislación zacatecana expresa que, el PED deberá cumplir con los apartados siguientes: diagnóstico, principios rectores, estrategias, metas e indicadores, mecanismos de control, seguimiento y evaluación; Poder Legislativo del Estado de Zacatecas, (2017: pág. 25). Más, el estudio del tema indica que debe cumplir con: antecedentes, fundamento legal, planeación estratégica (misión, visión, objetivos) y alineación (PND, PED, ODS, derechos humanos, perspectiva de género e igualdad sustantiva).

Suma igualmente al contexto enunciado que, el artículo 117 de la Ley Municipal para el Estado de Aguascalientes, marca con claridad que “Las dependencias y entidades de la administración pública municipal

conducirán sus acciones con base en los programas anuales que establezca el Ayuntamiento para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.” Poder Legislativo del Estado de Aguascalientes (2024: pág. 57). Lo que da lugar a la actuación pública en base a un PMD, y de este se emergerán los respectivos Programas Operativos Anuales (POA) como instrumentos programáticos y presupuestales.

La vinculación de México con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se ha dado también del marco del convenio de colaboración que tiene el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); que tiende a fortalecer el sistema de monitoreo de los programas sociales; trabajos que encabeza el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y, que dentro del Informe de Actividades del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2022-2023, se tienen importantes logros. CEPAL, (2023: pág. 21).

En este sentido informa la CEPAL en el informe referido que, en el período 2022-2023, se realizaron 27 asesorías técnicas dirigidas a programas sociales federales, en las que se revisaron las matrices de indicadores para resultados (MIR), instrumento que se utiliza para el monitoreo de programas. Continúa informando que se desarrollaron 12 cursos y talleres, 2 sobre metodología de marco lógico para funcionarios federales; 4 cursos virtuales sobre enfoque de gestión por resultados; 4 cursos presenciales a nivel estatal sobre herramientas de monitoreo; y 2 cursos virtuales a nivel estatal sobre herramientas de monitoreo. CEPAL, (2023: pág. 21).

La evaluación por agentes externos de los PMD, constituye una oportunidad de mejora continua, para así unir a nuevas realidades, donde se tiene que el marco normativo local instituye la evaluación anual de este instrumento,

por entidades de educación superior, sin embargo, también se puede solicitar esto al ILPES de la CEPAL de la ONU, como antecedente se tiene que el estado de Guanajuato le solicitó servicios de cooperación técnica para la evaluación de su Plan de Desarrollo 2019-2024, así como para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2050. CEPAL, (2024: pág. 4).

Finalmente, del estudio se desprende la consolidación de dependencias que encauzan la planeación municipal, a inicios de los noventa, destacando la visión brasileña de modelo de ciudad, que fue incorporada en la estructura del Municipio de León, Guanajuato en 1994, así, da inicio al Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) que en lo particular integró un Consejo Directivo de participación ciudadana. Actualmente, existe en México una asociación que agrupa a los institutos, la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP).

En ese sentido la AMIMP integra once IMPLAN y se constituye como órgano consultivo, de certificación y evaluación en las áreas de planeación municipal. En el organismo colegiado están involucrados los IMPLAN de los municipios siguientes: Acapulco, Guerrero; Guasave y Mazatlán de Sinaloa; Torreón, Coahuila; San Francisco del Rincón, Aguascalientes; Ciudad Juárez y Delicias de Chihuahua; Valle de Santiago y Celaya de Guanajuato; Villahermosa, Tabasco; y Ahome, Sinaloa. AMIMP, (2025).

VI. Resultados de la investigación

En el presente estudio ha quedado de manifiesto la existencia de un marco jurídico regulador de la acción pública en materia de planeación municipal, destacando la CPEUM, en sus numerales, 25, 26, 73 fracción XXIX inciso D, y el propio 115. Igualmente, la Ley de Planeación, así como la legislación establecida en las constituciones locales, las respectivas leyes locales de la materia y la reglamentación municipal; que en conjunto dan la amplitud de

actuación al municipio en su entorno a través del SNPN, de los comités e instrumentos de planeación, todo ello según la normatividad imperante en nuestro país.

Como se puede advertir en este estudio, el marco normativo da elementos claves de la función de planeación municipal; atribución de carácter concurrente que realiza el Municipio, las entidades federativas y el Gobierno Federal. Como ha quedado de manifiesto, los instrumentos que rigen al municipio principalmente son el PND, el PED y su propio instrumento municipal, es decir, el PMD. Siendo el municipio el que tiene un amplio campo de oportunidades, al ser el primer contacto con la ciudadanía conocedora del entorno social imperante.

Del estudio, se desprende que existe una alineación de municipios a los ODS según lo expresa la Guía para la elaboración de PMD con el enfoque de la Agenda 2030, emitida por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), como lo son, el Plan Municipal de Desarrollo Sostenible, San Pedro Pochutla 2019-2021, del estado de Oaxaca y el Plan Municipal de Desarrollo, Celaya 2018-2040, de Guanajuato. INAFED, (2020: pág. 28), también podemos destacar el Municipio de Guadalupe, Zacatecas con su Plan Municipal de Desarrollo de Guadalupe, Zacatecas 2021-2024. Gobierno del Estado de Zacatecas (2022: págs. 11-13).

De manera integral se concibe al PMD como un instrumento que conduce la acción interna de la administración pública municipal, en la que las unidades administrativas cumplen con los objetivos, estrategias, metas e indicadores que se traducen en políticas públicas que inciden en la sociedad; entonces se desprende que estas dan claridad al PMD; se destaca que la visión municipal se fortalece a través de instrumentos como la inducción y, con ello, se potencia cierta actividad económica en un

municipio, mediante acciones de fomento, regulación jurídica restrictiva, de orientación o de prohibición. (Martínez, 2028: pág. 313).

Algunos instrumentos municipales de inducción claramente son el POA, el presupuesto de egresos, como instrumentos de canalización de estímulos fiscales, impuestos, protección y regulación de actividades económicas. También, cabe resaltar que el gobierno puede hacer mano de la concertación como medio de logro de los objetivos de un PMD, que encauza la interlocución con sectores productivos, sociales, culturales, etc., orientado hacia el acuerdo de orientar acciones y recursos particulares que coadyuven a los fines de la visión municipal. Martínez, (2028: pág. 313).

La perspectiva a futuro de un PMD es principio válido, tiene su base en 2015, cuando se adicionó al artículo 21 de la Ley de Planeación, al considerar una visión a largo plazo de la política nacional, con el fin de impulsar elementos permanentes al desarrollo. Es decir, que el PND tendrá una temporalidad mayor a la duración de cada gobierno, para ello se estipula que cada presidente deberá agregar elementos de largo plazo, con un horizonte de hasta 20 años; de lo que se concibe que los municipios deben de generar, de la mano del legislador permanente local, esta ruta de visión de municipio. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2025).

Como se puede advertir en el presente estudio, se tiene que un PMD de un municipio constituye un documento de trabajo para la administración pública municipal. Tanto para el Ayuntamiento y el mismo Presidente Municipal, que deben cumplir con cabalidad al regir la programación y presupuestación municipal; en donde el PMD debe ir concatenado con los demás instrumentos de planeación que observa el municipio según la

normatividad de su ámbito de competencia, destacando principalmente, los siguientes:

- a) La Ley de Ingresos del Municipio;
- b) El Presupuesto de Egresos del Municipio, con base en la MIR y (Presupuesto basado en Resultados (PbR));
- c) Los Programas Operativos Anuales;
- d) Los Programas Presupuestarios;
- e) Los convenios de coordinación entre la federación, el estado y el municipio;
- f) Los Informes de avances físico-financieros y de gestión de resultados;
- g) Los Informes de Gobierno del Municipio;
- h) La Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal;
- i) Las disposiciones jurídicas y administrativas competentes; y
- j) Otros.

En igual importancia se tiene que, como se ha quedado de manifiesto el PMD, debe de estructurarse y alinearse a los parámetros de la política pública de desarrollo que impera en el país y en lo local, destacando su alineación y congruencia con instrumentos en la materia, como los siguientes:

- a) El Plan Nacional de Desarrollo y los programas que de él se derivan;
- b) El Plan Estatal de Desarrollo;
- c) Alineación transversal con perspectiva de género;
- d) Agenda nacional de derechos humanos;
- e) Alineación a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible;
- f) Inducir con políticas públicas y concertar con los sectores sociales el potencial municipal; y
- g) Sobre todo, dar atención pertinente a las demandas sociales a través de una planeación pertinente y participativa.

Dentro del análisis se da evidencia de la planeación participativa, como un detonante de la eficiencia y pilar en la gestión pública, concepto que es referido con claridad en la Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030, que emite el INAFED en su versión 2020, que describe la planeación participativa como:

“Aquella que involucra a la ciudadanía en el proceso. Quienes habitan el municipio cuentan con información diversa y valiosa que permitirá mejorar los diagnósticos, priorizar los problemas que obstaculizan el desarrollo humano y dar paso al ejercicio pleno de los derechos humanos; asimismo, pueden brindar alternativas para solucionar los retos.” INAFED (2020: pág. 31).

Es fundamental señalar que debe de existir en las administraciones públicas municipales, políticas públicas que incentiven la oportuna consolidación de la participación ciudadana en las decisiones públicas, creando valor público, que tengan como premisa las columnas enumeradas en el presente apartado. Todo con el fin único de satisfacer las necesidades colectivas de los sectores a través de políticas públicas que se implementen en los gobiernos municipales.

En ese manifiesto de exigencia de la ciudadanía, los Municipios al definir las estrategias para institucionalizar la planeación participativa en sus procesos de planeación, deberán de considerar al menos, los aspectos siguientes:

- a) Bases mínimas de convocatoria;
- b) Las personas que participarán;
- c) Los mecanismos y espacios de participación;
- d) Los temas por discutir;
- e) Los tiempos en que se realizará el proceso de participación;
- f) Las herramientas para identificar y organizar la información;

- g) Viabilidad financiera y estabilidad de las finanzas públicas;
- h) Equipos de trabajo con habilidades teóricas, técnicas y operativas;
- i) Los riesgos de la publicidad de la información; y
- j) Otros.

De esta forma se hace énfasis del análisis de la información presentada en el presente estudio, que el municipio debe de materializar en un buen gobierno; si bien, este apartado de análisis se enfoca al diseño institucional del gobierno a través del PMD, se expone pues, que este modelo de buen gobierno debe proporcionar medios de espacios participativos, de diálogo, de cooperación, es decir, el que las acciones de gobierno deben tener de base la razón pública, en marcos deliberativos por parte de todos los afectados, involucrados y agentes estatales.

Los Municipios en el país deben asumir un nuevo rol ante la realidad tecnológica y participativa de la ciudadanía, dicha realidad se torna en una sociedad más informada, más crítica, más organizada, pero sobre todo, más responsable en dar seguimiento a la calidad y oportunidad de las decisiones que toman los representantes de los entes públicos; motivando esos deseos, la participación de la ciudadanía a un nivel más amplio y transversal, a través de sus herramientas legales y no legales (protestas, desapruebo de gobiernos, etc.).

VII. Conclusión

Queda clara la importancia de la visión municipal que impera en un gobierno en funciones y, es aquí, donde se concluye que tanto el Presidente Municipal, como los integrantes de su Ayuntamiento, deben consolidar una clara visión y destino, que construirán durante el período de gobierno y esta visión debe atender los campos de oportunidad que tiene cada municipalidad, es decir, no sólo la atención de los servicios y obras públicas

municipales, sino tomar la planeación como instrumento pilar que detone los sectores económicos, industriales, agrícolas, marítimos o forestales, según sea el caso.

Se tiene que el proceso de planeación en general debe cumplir ciertos parámetros y expectativas de los actores públicos, privados y sociales que en el proceso de planeación participan. Cabe hacer mención que la eficacia y oportunidad de una planeación, garantizará una mayor gobernabilidad, así como el poder atender las obligaciones de los municipios. En este contexto, el desarrollo integral de los municipios del país debe de entenderse con una visión de corto, mediano y largo plazo, donde los instrumentos de planeación se consolidan como el medio idóneo para el cumplimiento de estos.

La pertinente y oportuna planeación municipal, debe asumirse como algo integral en el que deben de participar los sectores sociales, como un agente determinante; como también, los servidores públicos municipales. Así, queda manifiesto en la presente investigación que es preciso estructurar equipos de trabajo con habilidades teóricas, técnicas y operativas para consolidar una planeación municipal pertinente y con ello, lograr el profesionalismo en la materia e incrementar una pertinente y efectiva planeación municipal.

Como se da cuenta en la Agenda 2030, impulsada por la ONU, que instituye a los municipios acciones de los 17 ODS que la conforman; estos representan una plataforma estructurada de visión de civilización bajo el principio de libertades y ejercicio de derecho de la mano de la sustentabilidad, lo que coloca al municipio, en el primer contacto con la ciudadanía para la aplicación y el logro de resultados. Donde se concluye que las entidades federativas y, cada vez más, los municipios alinean sus planes estatales y municipales de desarrollo a estos parámetros.

El marco normativo vigente en este país en materia de planeación otorga bases fundamentales para una actuación pública pertinente y oportuna, ello por varias variables, entre ellas que establece la institucionalización en los PMD, la incorporación de la participación ciudadana en el proceso de planeación, también a través de instrumentos como los COPLADEM, los COPLADE, y específicamente, la participación ciudadana en la consulta, en la elaboración y actualización de los PMD, entre otros.

La participación activa de la ciudadanía en la planeación de su comunidad, tiene defectos, ya que no se realiza con transparencia, con apertura real a toda la ciudadanía; donde en la vía de los hechos los sectores económicos, sociales y productivos no son considerados en la estructuración del PMD, y menos en la incorporación real de sus propuestas; por lo que es necesario que la norma jurídica establezca claramente la obligación a los gobiernos municipales de incentivar la participación con porcentajes y elementos que den claridad cuantitativa y cualitativa orientada a una verdadera participación ciudadana.

Se concluye también que, para la implementación de acciones de consolidación de la planeación municipal pertinente, es fundamental la conjunción de acciones de los actores locales públicos, privados, sociales y académicos, comprometiéndose a establecer el tema en la agenda pública del municipio y de su entidad federativa, junto a los elementos normativos y sociales ya existentes.

La planeación municipal pertinente en nuestro país, consolida una gestión pública oportuna para las administraciones públicas municipales, pues constituye claramente un reto de consolidación, derivado de la realidad material de los municipios del país, donde el factor tecnológico, de recursos

humanos y financieros como de acceso a redes de comunicación, limita a un importante número de municipios.

Los Ayuntamientos deben considerar una visión de crecimiento reglamentario en la materia de planeación, que fortalezca la implementación de participación ciudadana, planes con perspectiva de género, respeto a los derechos humanos y alineación a la Agenda 2030, pero sobre todo, a la atención de la demanda de los sectores sociales que en conjunto detone el potencial municipal, para el logro de la visión en la materia que se tuvo en la década de los ochenta, como para cumplimiento del marco regulador y atención de expectativas ciudadanas.

Si bien es cierto que nos encontramos aún lejos de cerrar la brecha de la atención oportuna de las necesidades sociales, queda el reto para los municipios de nuestro país de avanzar de forma acelerada en la construcción de una realidad pública, transparente y participativa, en donde instituir valor público de todas sus acciones, como igualmente, que estas cumplan con la legitimidad, verdadera necesidad, calidad y oportunidad; de lo que se concluye que la planeación es determinante para la toma de decisiones en la vida pública.

De conexión teórica siguiente, se tiene la existencia de líneas de estudio futuro en la materia, en lo relativo al existente derecho positivo municipal y políticas públicas locales que dan valor público de las acciones de gobierno. Como también una segunda arista de análisis, referente a la interrelación y complementación entre la planeación municipal y la planeación del desarrollo urbano; sumado una exploración más debido al uso de la calidad en el gasto público, en la administración pública municipal.

VIII. Referencias

- Adame García, Jorge Carlos (2009). *El Derecho Municipal en México, El Municipio Base Fundamental del Federalismo en México*. Editorial Porrúa, México.
- Andrade Sánchez, J. Eduardo (2012). *Derecho Municipal*. Editorial Oxford, México.
- Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (2025). “IMPLAN Miembros” Disponible en: <https://amimp.mx/> (consultada el 8 de marzo de 2025).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2025a). “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf> (consultada el 20 de febrero de 2025).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2025b). “Ley de Planeación”. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf> (consultada el 22 de febrero de 2025).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2025c). “Leyes de los Estados”. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/gobiernos.htm> (consultada el 26 de febrero de 2025).
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- CEPAL (2023). “Informe de Actividades del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2022-2023”. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e4ef1a1e-39d6-4498-be91-25072f99421e/content> (consultada el 24 de febrero de 2025).
- DOF (2017). “Decreto por el que se crea el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Disponible en:

<https://www.bing.com/search?pglt=297&q=DECRETO+POR+EL+QU+SE+CREA+EL+CONSEJO+NACIONAL+DE+LA+AGENDA+2030+PARA+EL+DESARROLLO+SOSTENIBLE> (consultada el 20 de febrero de 2025).

García, Münch, (2006). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas, México.

Gobierno del Estado de Zacatecas (2022). “Plan Municipal de Desarrollo de Guadalupe, Zacatecas, 2021-2024”. Periódico Oficial. Órgano del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Zacatecas. Tomo CXXXII Núm. 4, Zacatecas, Zac. miércoles 12 de enero de 2022. (consultada 14 de febrero de 2025).

Gobierno de México (2019). “Estrategia nacional para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en México” Disponible en:

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/966672/pnd-completo-2025-2030.pdf> (consultada el 3 de marzo de 2025).

Gobierno de México (2025a). “Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de México 2025-2030” Disponible en:

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/966672/pnd-completo-2025-2030.pdf> (consultada el 15 de febrero de 2025).

Gobierno de México (2025b). “Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de México 2025-2030” Disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/981072/PND_2025-2030_v250226_14.pdf (consultada el 11 de febrero de 2025).

INAFED (2020). “Guía para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo con el enfoque de la Agenda 2030”. Disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590381/Gu_a_Planes_Municipales_Sostenibles_VF.pdf (consultada 11 de febrero de 2025).

- Martínez Morales, Rafael I, (2008). *Diccionario de Derecho administrativo y burocrático*. Editorial Oxford, México.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2025). “Sistema Nacional de Planeación Democrática de México”. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeacion-democratica-de-mexico> (consultada el 11 de marzo de 2025).
- Poder Legislativo del Estado de Aguascalientes (2024). “Ley Municipal para el Estado de Aguascalientes”. Disponible en: https://congresoags.gob.mx/agenda_legislativa/leyes/descargarPdf/388 (consultada el 28 de febrero de 2025).
- Poder Legislativo del Estado de Zacatecas (2017). “Ley de Planeación del Estado de Zacatecas y Sus Municipios”. Disponible en: <https://www.congresozac.gob.mx/65/ley&cual=223&tipo=pdf> (consultada el 6 de marzo de 2025).
- RAE (2024). “Diccionario de la Lengua Española”. Disponible en: <https://dle.rae.es/planear> (consultada el 23 de febrero de 2025).
- Veltmeyer, Henry. (2012) “Una sinopsis de la idea de desarrollo” en Márquez Covarrubias, Humberto y Roberto Soto Esquivel (cood.). *Visiones del Desarrollo*, Editorial Universidad Autónoma de Zacatecas, “Francisco García Salinas”, Zacatecas-México.
- Villoria Mendieta, Manuel y Agustín Izquierdo Sánchez (2020). *Ética pública y buen gobierno, valores e instituciones para tiempos de incertidumbre*. Editorial Tecnos, Madrid, España.

