



UNIVERSOS JURÍDICOS

Revista de derecho público y diálogo multidisciplinar

El Plan de Desarrollo Municipal como herramienta insustituible para la promoción del desarrollo local.

Municipal Development Plan as an indispensable tool for promoting local development.

Juan Manuel Velázquez Yunes

1

Profesor-Investigador de El Colegio de Veracruz

UNIVERSOS JURÍDICOS. Revista de derecho público y diálogo multidisciplinar. Año 11, No. 23, noviembre 2024-abril 2025, ISSN 2007-9125

Cómo citar este artículo en formato APA

Velázquez, J. (2024) El Plan de Desarrollo Municipal como herramienta insustituible para la promoción del desarrollo local. *Universos Jurídicos*, pp. 246-275.

Fecha de recepción: 14 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 22 de octubre de 2024





SUMARIO: Introducción. 1. La planeación municipal. 2. Marco jurídico de la planeación municipal. 3. El Plan de Desarrollo Municipal. 4. La Importancia del Plan de Desarrollo Municipal como instrumento de desarrollo. Conclusión. Bibliografía.

Resumen: El Plan de Desarrollo Municipal, es el documento más importante al inicio de la gestión municipal, de un alcalde, éste refiere el programa de trabajo del alcalde que inicia funciones y desde luego, el eje principal de toda su administración. El Alcalde, con apoyo de sus principales áreas administrativas, realizan un estudio minucioso sobre las principales acciones y estrategias que se realizarán durante el período que dure su encargo, y por ello, deberán realizar estudios previos de diagnóstico, con la finalidad de atender los casos prioritarios para la ciudadanía y trazar las mejores rutas para el desarrollo del municipio. Bien es sabido que el Plan de Desarrollo debe ser lo más cercano a la realidad del entorno al que se aplicará. El punto de partida está en el artículo 115 Constitucional, que sienta las bases del Municipio Libre, y con ello, se irán sumando elementos indispensables para el desarrollo de la ciudadanía, desde el ámbito constitucional a la normatividad local, como es el caso de la Ley Orgánica para el Municipio Libre.

Palabra clave: Plan de desarrollo, municipio libre, Ley orgánica, administración, planeación.

Abstract: *The Municipal Development Plan (MDP) stands as the most crucial document at the outset of a mayor's administration. It outlines the mayor's work program upon assuming office and serves as the cornerstone of their entire administration. In collaboration with their primary administrative departments, the mayor conducts a thorough study of the key actions and strategies to be imple-*



mented throughout their term. To this end, they must conduct prior diagnostic studies to address the citizens' most pressing concerns and chart the best paths for the municipality's development. It is widely recognized that the Development Plan should closely reflect the realities of the environment in which it will be implemented. The starting point is Article 115 of the Constitution, which establishes the foundations for the Free Municipality. From there, essential elements for the development of the citizenry will be added, ranging from the constitutional level to local regulations, such as the Organic Law for the Free Municipality.

Keywords: Development plan, free municipality, organic law, administration, planning.

Introducción

El Plan de Desarrollo Municipal es la directriz que rige a toda administración en turno, en este documento se encuentran resaltadas las prioridades de la administración gubernamental para promover el desarrollo local. Para esto, es necesario fijar los objetivos, estrategias y acciones que efectuará la administración municipal para lograr tal propósito. En esa línea, todo lo plasmado en el Plan de Desarrollo Municipal debe encajar con el contexto y realidad del municipio, ya que cuando esto no ocurre y no se proponen ideas concretas ante la ausencia de un análisis del entorno, esto no generará resultados que incentiven el desarrollo local.

Por lo anterior, se ha dado el caso de administraciones municipales que no ejecutan debidamente el Plan de Desarrollo, esto representa un problema notorio, ya que en este documento se sientan las bases para mejorar las condiciones del municipio. No obstante, otro aspecto que inhibe el apuntalamiento de los municipios es la falta de continuidad de algunas políticas. Esto ha resultado contrapro-



ducente, debido a que no permite observar el impacto de una determinada política en el mediano y largo plazo. La consecuencia de esto se debe en gran medida a caprichos políticos, la diferenciación partidista o de ideología que se impone sobre toda acción enfocada a impulsar el desarrollo municipal, lo cual no debería ser.

Otro aspecto a destacar en el presente ensayo, es que el Plan de Desarrollo Municipal no debe ser visto como un requisito para ejercer el gobierno, ya que esto ha dado como resultado la creación de un documento que carece de un análisis exhaustivo y la implementación de prácticas obsoletas que no auguran ninguna mejora. En ese sentido, toda propuesta debe estar debidamente sustentada, ya que se ha observado la construcción de ideas que resultan hasta cierto punto atractivas para impulsar al municipio, pero sin tomar en cuenta una serie de condiciones para tal propósito, entre las que destacan principalmente: la capacidad de los recursos, el contexto y la volatilidad de escenarios.

Por lo anterior, cada administración deberá ejecutar adecuadamente los mecanismos necesarios para propiciar una planeación municipal exitosa que prevea mejorar las condiciones del municipio como el acceso a la salud, la educación, la infraestructura, los servicios y la mejora de oportunidades. Lo anterior se puede lograr por medio de ideas razonables que se apeguen al contexto y entorno local, esto a su vez generará mayor credibilidad de la ciudadanía hacia su gobierno municipal. Resolver de forma oportuna y acertada las necesidades de la población, contribuirá a incentivar el desarrollo municipal.

1. La planeación municipal

La planeación municipal resulta ser de suma importancia, ya que a través de este mecanismo la administración al frente del ayuntamiento se encargará de coordinarse y programar toda actividad para el uso adecuado de los recursos disponi-



bles para atender las necesidades y requerimientos de la población. “A través de la planeación, los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas operativos y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que los gobiernos federal y estatal transfieren para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social” (INAFED-a). Es por esto que se le considera a la planeación como el principal instrumento del que se apoya la administración municipal para generar desarrollo.

En ese sentido, toda administración es consciente de lo complicado que resulta una mayor recaudación de recursos para atender de forma inmediata a la población. Es por esto que se debe enfocar en generar nuevas estrategias que le permitan llevar a cabo un uso racional de los recursos disponibles y la generación de los mecanismos necesarios y acordes para una mayor recaudación. En ese tenor, la planeación implica analizar y pensar acertadamente sobre una determinada cuestión o escenario antes de actuar. Para esto es indispensable conducirse con toda responsabilidad para guiar la administración gubernamental y esto a su vez genere la confianza de los ciudadanos.

En esa línea, “planificar también es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades, con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación incluye el control y la evaluación. La planificación es una función básica y responsabilidad de la conducción de la gestión de gobierno y conlleva la determinación de un futuro deseado” (Böhm, 2007: 43). Por lo anterior, resulta fundamental referirse a las figuras políticas que arriban al poder para dar inicio a una nueva administración sin contar con un plan de gobierno.

Ante esa situación, se aboga por la generación del Plan de Desarrollo Municipal previo al arribo de la administración, y que en éste se encuentren contempladas las voces de todos los sectores a través de foros de consulta. Por supuesto, para esto es elemental contar con profesionistas en la materia para analizar la viabili-



dad de toda propuesta y como aterrizarla al contexto local. Lo anterior implica que toda administración municipal contemple involucrar a diversos sectores, como el social, el privado, a las organizaciones y a la academia e investigación. Esto con el fin de consensar y planificar con base a las necesidades del municipio.

Por lo anterior, se cree en la idea de que esta medida facilitaría la generación de nuevas estrategias y procedimientos que permitan evaluar el contenido del Plan de Desarrollo Municipal mismo que se pondrá en práctica desde el momento que arribe la nueva administración. Además de esto, el objetivo de toda planeación municipal es que su actuar y gestión de gobierno se enfoque principalmente en procurar el beneficio de la ciudadanía por lo que se plantea los siguientes objetivos:

- “Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.
- Asegurar una economía autosuficiente que garantice las mismas oportunidades de consumo básico entre la comunidad.
- Procurar un desarrollo urbano equilibrado en los centros de población que forman parte del municipio.
- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal” (INAFED-a).



No obstante, se debe resaltar que llevar a cabo una planeación municipal exitosa no es del todo fácil, es decir, el establecer una serie de medidas y objetivos requiere de un intenso monitoreo y su respectivo análisis. Esto puede resultar un tanto arriesgado a consecuencia de la velocidad con la que ocurren los cambios. Sin embargo, esto tiende a ocurrir comúnmente cuando se desconocen las características particulares del municipio lo que lleva a proponer sin haber emprendido el análisis requerido del entorno. Es por esto que la generación de ideas acertadas y propuestas acordes para ejecutar una planificación adecuada debe partir de la identificación de los problemas que afectan al municipio.

Lo anterior contribuirá a generar los mecanismos idóneos para llevar a cabo una eficiente administración y planificación municipal. En este sentido, la importancia de la planeación radica en que ésta propicia los elementos para el establecimiento de acciones y estrategias que conduzcan al desarrollo bajo el empleo racional de los recursos disponibles. Además, instituye una serie de parámetros que brindan certeza para una mayor capacidad de respuesta ante escenarios no previstos, es decir, sienta las bases para estar preparado ante los embates constantes y diversas contingencias que puedan tener lugar.

Por lo anterior, la planeación supone pensar a futuro con el propósito de sentar las bases para generar resultados que influyan en el desarrollo local. Para esto, es necesario seguir una hoja de ruta que al mismo tiempo contemple la posibilidad de implementar ajustes ante los cambios no previstos. Una vez resaltado lo anterior, en el Plan de Desarrollo Municipal se pretende garantizar un futuro favorable para el municipio, por lo que es recomendable dar continuidad a toda política o acción de gobierno encaminada a mejorar las condiciones locales y no suprimirle por una mala decisión gubernamental, esto difícilmente reflejaría resultados positivos.



Por lo anterior, para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal se requiere de un proceso en el cual quedan delimitadas las actividades que se deben seguir “en el corto y mediano plazo, mismas que permitan formular, instrumentar y evaluar el Plan de Desarrollo Municipal y los diversos programas derivados del mismo” (INAFED-a). Por lo anterior, se resalta a groso modo en que consisten estas etapas: 1) formulación, 2) discusión y aprobación, 3) ejecución y 4) Control.

1) La *formulación* consiste en la delimitación de las actividades que se van a emprender para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal, para esto es necesario dar seguimiento a las siguientes etapas:

- “Elaboración de diagnósticos económicos y sociales que reflejan la situación real y las necesidades del municipio.
- Definición de los objetivos y prioridades para señalar qué es lo que se quiere lograr y lo que es más urgente o necesario.
- Señalar las estrategias y políticas a seguir, para establecer cómo y de qué manera se lograrán los objetivos propuestos.
- Especificación de las áreas o partes del Plan que deberán ser coordinadas por los responsables de su elaboración.
- Compatibilización de los programas operativos anuales (incluyendo sus metas) con el Plan de Desarrollo Municipal.
- Definición de los responsables de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, así como los recursos necesarios para ello” (INAFED-a).

2) *Discusión y aprobación*: “En esta etapa corresponde al Ayuntamiento, en sesión de cabildo analizar el contenido del Plan y discutir la posibilidad de llevarlo a



cabo. Una vez aprobado por el Ayuntamiento, éste se hace responsable de vigilar su correcta ejecución” (INAFED-a).

3) *Ejecución*: Con respecto a la ejecución, aquí se pondrá en práctica todo lo aprobado desde la administración municipal. “Para esto es necesario que los responsables de su ejecución procuren que sus actividades se apeguen a los establecido en el Plan de Desarrollo Municipal” (INAFED-a).

4) *El Control*: En esta etapa, se trata de identificar el cumplimiento de los objetivos y metas a desarrollarse como parte del Plan de Desarrollo Municipal, “el avance de los programas, esto para localizar posibles desviaciones y verificar si el proceso funciona de conformidad con lo establecido” (INAFED-a).

5) *La evaluación*: En esta última fase “se hace una valoración cualitativa de los resultados de la planeación. La evaluación debe hacerse durante la ejecución del Plan y una vez concluido el mismo, para saber si los objetivos y propuestas se lograron. Los resultados de la evaluación son experiencias acumuladas que sirven para mejorar los futuros Planes y programas municipales” (INAFED-a).

Por lo anterior, es claro que el seguimiento de estas etapas de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal es indispensable para una planeación eficiente que se ajuste al entorno. Esto con el fin de facilitar la capacidad de acción de la administración gubernamental y al mismo tiempo hacer frente o atender las necesidades del municipio que inhiben su desarrollo. Así mismo, esto resulta indispensable para que todo gobierno municipal gane credibilidad por su disposición de hacer bien las cosas. Por lo anterior, es claro que la planeación desconoce toda medida de improvisación política que entorpezca su actividad para la generación de resultados capaces de influir en el desarrollo local.



2. Marco jurídico de la planeación municipal

La planeación municipal en México se encuentra sustentada en una serie de ordenamientos jurídicos que abarcan los tres niveles de gobierno. Este conjunto de leyes adquiere un carácter reglamentario por lo que toda administración está obligada a cumplir y apegarse a lo establecido en esta serie de ordenanzas en las que se sustentan sus obligaciones, atribuciones y facultades que se hacen notar a través de todo el aparato institucional y autoridades gubernamentales. A nivel Federal, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública y la Ley de Planeación, fungen como las bases reguladoras de la planeación desde la Federación.

En esa línea, en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* en su artículo 25, se hace énfasis en la facultad que tiene el Estado para guiar “la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales” (CPEUM, art. 25).

Así mismo, el artículo 26 de la Carta Magna reconoce que “El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación (CPEUM, art. 26). En ese sentido, otros artículos de la Constitución Política como el art. 27 o el 28 hacen énfasis en el desarrollo integral y la relevancia del Estado en aras de regular la administración con equidad.

En cuanto a la *Ley Orgánica de la Administración Pública*, ésta facilita el desarrollo y mejora del sector público federal. En esta ley queda sentado el papel que



juegan las dependencias e instituciones que integran el sector gubernamental, por lo que quedan enmarcadas sus atribuciones. Esta ley permite fortalecer la Planeación del Desarrollo Nacional por medio de dependencias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). Esto con el fin de coordinar la planeación regional desde el ámbito federal.

En relación a la *Ley de Planeación*, a groso modo esta guía las actividades de la Administración Pública Federal en apego a una mayor inclusión social, la instrumentación y evaluación de los Planes de Desarrollo y todo programa o acción afín. Además, coordina los trabajos de las administraciones locales con el gobierno federal, esto con la finalidad de sumar esfuerzos para la mejora del desarrollo regional a través de la ejecución de programas y mecanismos para tal propósito.

Al igual que en el ámbito Federal existen una serie de reglamentaciones orientadas a la planeación, para la parte estatal ocurre lo mismo. Las Constituciones de los Estados, la Ley Estatal de Planeación, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado y la Ley Orgánica del Municipio cumplen con esta función. En las Constituciones de las Entidades Federativas quedan enmarcadas las facultades que debe seguir el gobierno estatal para incentivar el desarrollo local. En ese sentido, la *Constitución de los Estados* resalta la responsabilidad de las administraciones locales para la ejecución de una planeación que impulse la mejora del entorno y coadyuve la inclusión social.

Además, en las Constituciones Estatales “se dispone también que el Estado conducirá y orientará la actividad económica de la entidad en los términos de una planeación democrática, donde concurren los distintos sectores de la población” (Guía Técnica 4). Por su parte, la *Ley de Planeación Estatal* esclarece lo primordial que resulta la suma y participación de todos los sectores para coordinar es-



fuerzos por medio de su involucramiento para la mejora y desarrollo local. A su vez, esta ley evalúa, e instrumenta el desarrollo de los planes y programas orientados a la mejora de la planeación estatal. Entre otras cosas, reconoce el papel de los organismos e instituciones involucrados en el proceso de planeación.

Además, la Ley de Planeación cumple con la función de coordinar los trabajos en esta materia entre la parte estatal con los municipios que integran la entidad federativa para la ejecución de un plan de desarrollo acorde a las necesidades de la región. Por otro lado, la *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado*, tiene el papel de regular el funcionamiento del aparato administrativo de la entidad al igual que la parte Federal (Administración central y paraestatal). En ese sentido concede una serie de atribuciones a las dependencias responsables de la planeación dentro de la administración estatal. Es por esto que contribuye con el desarrollo de la planeación estatal, planes de desarrollo y programas orientados a la mejora y apuntalamiento del progreso de la entidad.

Entre otras tareas, coordina los trabajos de planeación y desarrollo con la Administración Federal y Municipal, además de incentivar la participación de todos los sectores, principalmente el social y privado para el diseño y ejecución de una serie de programas y planes que promuevan el desarrollo. A nivel municipal se encuentra la *Ley Orgánica del Municipio*, esta se centra en las facultades, atribuciones, responsabilidades y obligaciones de la parte municipal a través de los ayuntamientos. Esto para contribuir con la planeación por medio del diseño y ejecución de acciones, programas y una serie de mecanismos que fomenten el desarrollo del municipio.

En este tenor, los ayuntamientos tienen la obligación de elaborar, diseñar y ejecutar los Planes de Desarrollo Municipal para el periodo administrativo. Por supuesto esta medida se basa en los términos de la Ley Estatal con el fin de coordinarse con la entidad y a su vez con la federación, lo que resulta en un trabajo reorgani-



zado entre los tres órdenes de gobierno que da a conocer una serie de estrategias para el impulso del desarrollo.

A diferencia del ámbito federal y estatal, la parte municipal no cuenta concretamente con un conglomerado de leyes que regulen la forma de ejecutar la planeación del municipio. Es por esto que sus acciones en materia de planeación no deben apartarse de las estipuladas en la normativa federal y estatal. Empero, el municipio cuenta con la capacidad para decidir sobre su propia planeación en el marco del Progreso del Desarrollo Nacional, cuya facultad le es otorgada a través del art. 115 constitucional. Se le reconoce como instancia de gobierno local competente para promover el desarrollo regional.

Entre otras cosas, la parte municipal cuenta con una serie de reglamentaciones que le facultan ejercer acciones para la mejora del entorno, promover el desarrollo y salvaguardar la seguridad de sus ciudadanos, además de dirigir su propia administración con base a sus capacidades y necesidades. Esta potestad del municipio le facilita establecer una serie de acciones orientadas a la mejora del entorno social en el territorio municipal sin contrariar, claro está, a las leyes de la Federación y del Estado.

La capacidad reglamentaria del municipio le permite implantar normas generales para el ejercicio de su administración a través de la estructura diseñada por el propio gobierno municipal. Por todo lo anterior, el municipio al momento de diseñar y dirigir su planeación debe tomar en cuenta la normativa nacional y estatal en las cuales se enmarca una serie de obligaciones y facultades propias del municipio. En este sentido, si bien es cierto que “las Constituciones y las Leyes no pueden ser aplicables por sí mismas, en la mayoría de los casos, por ser de naturaleza general y por no entrar en detalles; por lo que resulta ser en los reglamentos municipales en donde se hace la previsión necesaria con vista a la ejecución o aplicación de las mismas” (INAFED: 12-b).



Para cerrar el presente apartado, se hace alusión al Reglamento de la Administración Pública Municipal, mismo que debe “contener las disposiciones necesarias para regular la estructura administrativa del Ayuntamiento, delimitar las funciones de los órganos municipales y estructurar los sistemas de manejo de recursos financieros, materiales y humanos dentro del ayuntamiento” (INAFED: 21-b). La delimitación de funciones resulta de suma necesidad para el desarrollo de la planeación a nivel municipal y en otros ámbitos. La planeación es prioritaria para los tres órdenes de gobierno, ya que esta se orienta al desarrollo y mejora del entorno nacional y regional, por lo que atender su marco jurídico resulta indispensable para saber de qué facultades se dispone para su efectiva ejecución.

258

258

3. El Plan de Desarrollo Municipal

Una vez resaltado el marco jurídico de la planeación, es fundamental tomar en cuenta que existen una serie de instrumentos que facilitan el trabajo coordinado entre los diferentes órdenes de gobierno para ejecutar con congruencia el Plan de Desarrollo Municipal, estos instrumentos son:

- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal.
- Convenio Único de Desarrollo.
- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.
- Convenio de Coordinación Estado-Municipio. (INAP, UNAM).

Dicho lo anterior, la parte municipal deberá desarrollar y ejecutar el Plan de Desarrollo sin dejar de tomar en cuenta al orden federal y estatal. Por medio de estos comités y convenios se realizarán los trabajos pertinentes para que todo programa, o acción de la administración municipal se coordine con los gobiernos federal



y estatal, esto con la idea de no generar inconsistencias en el marco de la planeación nacional. Así se contribuirá a mejorar toda acción enfocada a promover la calidad de vida de la población y procurar el desarrollo a través del trabajo conjunto.

Por lo anterior, la administración próxima a presidir el gobierno municipal tiene la tarea de elaborar su Plan de Desarrollo para el periodo que abarcará su labor. “Este Plan es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación. En él se presenta el programa de gobierno del ayuntamiento y se conjuga la acción coordinada de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal. En este plan se definen los propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio y se establecen las principales políticas y líneas de acción que el gobierno municipal deberá tomar en cuenta para elaborar sus programas operativos anuales y que son aquellos programas que el ayuntamiento elaborará para el período de un año de administración municipal” (Guía Técnica 4).

En esa misma línea, el Plan de Desarrollo Municipal como documento sobre el cual se sustentará y apoyará la administración municipal, fungirá como su programa de gobierno en donde queda establecido qué papel desempeñarán las autoridades municipales y las acciones a emprender en un futuro próximo. Su principal objetivo es sentar las bases del desarrollo local. El Plan de Desarrollo Municipal como parte del proceso de planeación pretende generar resultados en beneficio del municipio y la sociedad.

Para esto, el Plan de Desarrollo Municipal debe estar bien estructurado y sustentado, además de garantizar la viabilidad de sus objetivos para una comprensión detallada del mismo que permita poner en práctica lo plasmado en su contenido. Además de centrarse en asegurar la mejora de la sociedad como parte de las metas del desarrollo. En ese sentido, el Plan de Desarrollo debe facilitar la acción a desempeñar por parte de la administración municipal, esto con base al estableci-



miento de una serie de preferencias que satisfagan las necesidades y requerimientos del municipio.

En ese sentido, al momento de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal se debe contemplar principalmente las capacidades (recursos disponibles) para la puesta en marcha de los objetivos y metas a desarrollar. Es por esto que el Plan funge como un instrumento que conduce a como emplear de forma acertada los recursos para el desarrollo de determinadas acciones que atiendan y resuelvan las demandas que surgen de la sociedad, así como una serie de problemáticas latentes en el ámbito municipal.

Entre otras cosas, El Plan de Desarrollo Municipal es como un compromiso político que da a conocer la administración gubernamental, por lo que está obligada a encaminar su gestión en base a lo plasmado y establecido en dicho documento. Como primer punto debe reconocer cuales son las principales problemáticas que aquejan al municipio, esto a fin de generar ideas con el apoyo de expertos en la materia y determinadas organizaciones que involucren la voz ciudadana en ésta tarea. Lo anterior, permitirá idear acciones pensadas a futuro para hacer frente a todo aquello que obstaculiza apuntalar el desarrollo municipal.

Para esto, como se ha puntualizado, debe tener lugar un constante monitoreo, y un diagnostico que permita conocer la situación en la que se encuentra el municipio para proponer acertadamente. Además de fijar las políticas y estrategias a seguir. Así mismo “el Plan de Desarrollo Municipal es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio. Debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo” (Guía Técnica 4).



Entre otras cosas, el Plan de Desarrollo Municipal deberá estar estructurado para esclarecer sus objetivos, metas y prioridades, dicha estructura podrá ser de la siguiente manera:

1. Presentación.
2. Introducción.
3. Diagnostico.
4. Demandas sociales.
5. Objetivos.
6. Políticas.
7. Estrategias.
8. Lineamientos estratégicos sectoriales.
9. Programas y metas.
10. Programación–presupuestación.
11. Instrumentación, seguimiento y evaluación.
12. Anexos estadísticos y cartografía municipal” (Guía Técnica 4).

Además de lo anterior, los ejes que guían el curso y sustentan el Plan de Desarrollo Municipal son: el desarrollo político, social, económico y la protección medioambiental. El primero de estos se orienta a fortalecer la facultad de gestión de los gobiernos, así como el impulso de sus capacidades para atender la demanda social. La prioridad de toda administración municipal se debe centrar en la construcción de una sociedad equitativa y democrática. Para esto, el gobierno debe garantizar su eficiencia, honestidad y asumir con responsabilidad la tarea de reali-



zar este compromiso. En ese sentido, el vínculo entre la autoridad municipal y la sociedad debe ampliarse para coordinar esfuerzos que permitan atender y resolver de forma apropiada determinadas situaciones que acontecen en el municipio.

Del mismo modo, el gobierno municipal tiene el deber de estrechar y mantener una buena relación y entendimiento con los otros órdenes de gobierno, así como con los municipios vecinos, esto con el fin de incentivar el desarrollo regional. Es por esto que la administración municipal es consiente del trabajo que debe emprender para hacer que esto sea posible. En este tenor, la promoción de los valores democráticos resulta ser irremplazable en la construcción de una sociedad equitativa y esto se traduzca en una mayor participación social y confianza hacia las autoridades que presiden la administración municipal.

Lo anterior, sin duda es fundamental para afianzar la planeación democrática a través de la cual la voz de la ciudadanía se haga escuchar para ser tomada en cuenta en buena medida, al momento de desarrollar estos programas orientados a la mejora del municipio. No basta el hecho de lograr una mayor participación social, sino que también la voluntad ciudadana debe ser respetada con el fin de sentirse representada e incluida en la toma de decisiones para el ejercicio de un gobierno eficiente y así contribuir con los principios del desarrollo político de la administración municipal.

Otra de las prioridades del Plan de Desarrollo Municipal es impulsar el desarrollo social, es decir, la administración en turno debe contribuir a mejorar los servicios básicos de la población: la salud, acceso a la educación, la cultura, el deporte y la garantía de la seguridad pública. Para que esto sea posible, el gobierno municipal debe priorizar el desarrollo social para contrarrestar los índices de pobreza, marginación y exclusión social, además de un trato equitativo para la mejora de sus condiciones.



En ese mismo tenor, el desarrollo social se refiere “en cierta forma, al resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar como la esperanza de vida, bajas en la mortalidad infantil, ingreso disponible, ingesta calórica o acceso a servicios sociales; es decir, todo lo que significa que los grupos humanos vivan más, tengan mayor goce de bienes de consumo y sufran menos las penalidades impuestas por los embates de la naturaleza, la enfermedad y los riesgos a los cuales estamos expuestos” (Uribe, 2004: 13).

Por lo anterior, para que esto sea posible se deben crear los canales necesarios para el diseño e implementación de una política social más justa y equitativa, que tenga como prioridad afianzar la inclusión de la sociedad a través de un mayor acceso a los servicios básicos. Es por esto que el “desarrollo no es un ideal abstracto y universal, sino una noción construida por intereses específicos” (Uribe, 2004: 13). Por lo anterior, todo gobierno municipal reconoce la importancia que ocupa atender las demandas sociales, ya que esto es indispensable para el impulso del desarrollo local.

En esa sintonía, es claro que un elemento irremplazable en el contenido de los Planes de Desarrollo Municipal, es el desarrollo social, ya que a través de este eje se podrá lograr una mayor estabilidad al interior del municipio. Es por esto que un porcentaje considerable del gasto de gobierno debe destinarse al sector social. Es cierto que abatir la pobreza y la desigualdad social no es tarea fácil, sin embargo, el municipio debe continuar invocando y promoviendo al desarrollo social por medio de sus programas y el Plan de Desarrollo Municipal para tratar de frenar todo aquello que obstaculice el impulso del desarrollo social.

Otro de los ejes que guían al Plan de Desarrollo Municipal es el desarrollo económico, el cual resulta indispensable para el apuntalamiento y mejora del municipio. En ese sentido, es necesario ejecutar una política económica que haga frente a la desigualdad y promueva la justicia social. La administración municipal se de-



be centrar en el impulso de diversas áreas que capten recursos económicos para el municipio, estas áreas son el comercio, la productividad, la industria, el turismo, diversos sectores, las comunicaciones, entre otros. Además existen otras medidas para la mejora económica como son la generación de empleos y hacer que el municipio sea competitivo para su impulso.

Por lo anterior, una manera de lograr el apuntalamiento del municipio con el fin de generar desarrollo económico es a través de la recaudación de los recursos públicos, lo cual no solamente se debe de dar por medio del incremento de los impuestos. Estos también deben ser captados de la federación o por medio de la explotación de ciertas áreas, las cuales van a depender de las características particulares de cada municipio. Para que lo anterior tenga lugar, debe darse una buena gestión y administración de gobierno, esto para garantizar una mayor acumulación de los recursos y que estos sean designados para la mejora del municipio.

Por otro lado, es de suma importancia resaltar que la desigualdad, la pobreza, la falta de oportunidades, entre otras deficiencias, es una parte de todo aquello que inhibe el impulso del desarrollo económico. Por lo anterior, se debe reconocer que es importante disponer “de los recursos públicos para impulsar el bienestar social y el hecho de que el crecimiento económico por sí mismo no es suficiente para propiciar desarrollo social, lo cual conduce a concluir que la acción del Estado, es indispensable para impulsar el proceso de desarrollo económico local” (Barcelata, Hilario y Ruiz, Juan: 2).

Ante esa complejidad, la administración municipal deberá diseñar programas que se enfoquen o al menos sienten las bases para hacer frente a todas estas condiciones que inhiben la mejora de las condiciones económicas al interior del municipio. Es por ello que la administración municipal al momento de comprometerse con el desarrollo económico local, debe partir del reconocimiento de las fallas y dificultades que tienen lugar para incentivar el potencial del municipio. En ese



sentido, debe conocer cuáles son las problemáticas que obstaculizan el impulso de ciertas áreas para construir mecanismos que se enfoquen a dar solución y minimicen todo aquello que representa un obstáculo para garantizar el desarrollo económico del municipio.

En esa línea, es necesario lograr ciertos cambios y ajustes en las acciones que se han venido implementando en relación a “los servicios, infraestructura, recursos humanos, políticas, incentivos y en el entorno económico en su conjunto, mismas que habrán de reflejarse en el aumento de la productividad (número de unidades producidas por cada trabajador) y en la competitividad (capacidad de mantener o aumentar la participación en el mercado)” (USAID, 2008: 15). Un reajuste en la mecánica que se ha venido implementando en el municipio para incentivar el desarrollo económico resulta ser necesaria ante la ausencia de resultados tangibles.

Por otro lado, la protección del medioambiente es algo que no se debe descartar dentro del contenido del Plan de Desarrollo Municipal. El contexto actual da cuenta de la intensificación del problema medioambiental en los últimos años a nivel mundial, la contaminación de mares y ríos, la tala inmoderada, la emisión de gases, los residuos sólidos y afectación a la biodiversidad, representan un gran reto que deber ser controlado por la administración gubernamental. Entre las medidas que debe adoptar el municipio es difundir la idea de proteger al medio ambiente para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Del mismo modo hacer que la ciudadanía contribuya con el cuidado del medio ambiente por interés, más que por temor a la sanción que pueda determinarse como resultado de su afectación.

Así mismo, “el medio ambiente y el desarrollo deben ser compatibles. La importancia de este principio radica en que constituye la base y esencia de toda política ambiental” (Lascurain, 2006: 13). Por lo anterior, la protección medioambiental no puede pasar desapercibida por la administración municipal y la ciudadanía. Es



fundamental garantizar el cuidado y protección de los ríos, mares, el suelo, el aire, la biodiversidad, así como evitar el aprovechamiento desmedido de los recursos naturales. Atentar contra el medio ambiente es dañar a todos. Es por esto que la administración municipal sin duda debe mostrarse abierta para considerar la inquietud de la ciudadanía y determinados grupos pro ambientalistas para atender toda solicitud orientada a la protección del entorno natural.

No obstante, “es evidente que existe una profunda relación entre la administración pública y el medio ambiente, ya que el Estado es, por su magnitud, el único agente mejor dotado para emprender la acción de resguardar, preservar, e incluso restaurar y rehabilitar el entorno natural” (Lascurain, 2006: 113). En ese sentido, la sociedad debe asumir con responsabilidad el papel que le ocupa para contribuir en la protección medio ambiental. Esto no solamente es tarea del gobierno municipal, es indispensable la suma de esfuerzos para lograr un impacto positivo en esta materia.

En este apartado se ha resaltado a grosso modo cuáles son los ejes que deben guiar la estructura y contenido del Plan de Desarrollo Municipal. Así mismo es indispensable seguir estos parámetros para incentivar el desarrollo del municipio, por supuesto toda propuesta resultar idónea para dar solución a las necesidades del municipio. Además, es necesario reconocer las dificultades, problemáticas y qué se ha hecho mal para tratar de revertir toda practica negativa y sentar las bases para generar los mecanismos y propuestas más acertados para garantizar un mayor impacto del Plan de Desarrollo Municipal.



4. La Importancia del Plan de Desarrollo Municipal como instrumento de desarrollo

Como se ha resaltado, el Plan de Desarrollo Municipal resulta ser indispensable para generar desarrollo, es por esto, que en el presente artículo se defiende la idea de darle continuidad para que toda propuesta y política enfocada a mejorar las condiciones del municipio surtan efecto en el mediano y largo plazo. No obstante, el Plan de Desarrollo Municipal deberá actualizarse debidamente ante los cambios constantes que tienen lugar en la sociedad, claro está sin entorpecer acciones que pretendan reflejar resultados en el futuro cercano. En esa línea, además del Plan de Desarrollo del Municipio, los programas y acciones emanados de esta herramienta son indispensables para generar desarrollo.

Por lo anterior, el gobierno municipal debe apoyarse debidamente del Plan de Desarrollo, ya que el fin de toda administración es procurar el progreso y desarrollo local, sin embargo, se ha notado que la intención de impulsar al municipio adquiere nuevos matices contrarios a lo que se tiene previsto. Lo anterior ha supuesto cierta inconformidad por parte de la ciudadanía que cada vez se siente menos representada, por lo que la gestión de gobierno tiene que articular con las constantes y nuevas demandas que surgen de la sociedad, es decir, dar a conocer estrategias concretas para el desarrollo.

En este sentido, “el desarrollo local como factor de democracia y desarrollo sustentable no surge por casualidad, sino como resultado del estado de cosas anteriores, como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional”. (Gallicchio, 2004: 2). En esa línea, el desarrollo local supone una nueva visión de cómo actuar ante el surgimiento de nuevos escenarios, esto a fin de plantearse nuevas estrategias y mejora de las capacidades de actuación para el apuntalamiento y prosperidad del municipio, lo cual deberá estar debidamente sustentado en el Plan de Desarrollo Municipal.



En ese tenor, además de la necesidad de proponer ideas y acciones acertadas para mejorar las condiciones en el municipio, éstas deben ser ejecutadas, es decir, todo mecanismo debe inducir todo efecto positivo para garantizar la veracidad y aplicación de lo plasmado en el Plan de Desarrollo Municipal. Así mismo, es claro que el desarrollo local se da en un territorio determinado con características únicas, empero, en cada región o zona “cuando se habla de desarrollo de un territorio, se le concibe en relación a cuatro dimensiones básicas:

- Económica: vinculada a la creación, acumulación y distribución de riqueza.
- Social y cultural: referida a la calidad de vida, a la equidad y a la integración social.
- Ambiental: referida a los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo.
- Política: vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales” (Gallicchio, 2004: 6,7).

Por lo anterior, el crecimiento y desarrollo de los municipios implica una gestión gubernamental eficaz y eficiente, que sea capaz de solucionar oportunamente y atender de manera positiva los retos que se presentan en materia de desarrollo socio-económico, seguridad pública, eficiencia y financiamiento gubernamental; actualmente la configuración de los ayuntamientos debe ser tal, que permita ofrecer resultados que contribuyan a mejorar el bienestar de los habitantes del territorio gobernado” (Manual para la elaboración del PDM, 2015). Esto por medio de un Plan de Desarrollo Municipal que resulte acorde a las necesidades, el contexto y particularidades de cada municipio.



En este sentido, de no seguir esta idea, dicho Plan de Desarrollo no surtirá mucho efecto, así mismo, las metas y objetivos establecidos para el impulso del desarrollo municipal tienen que girar en torno a diferentes alternativas, ya que una opción quizá no pueda arrojar los resultados esperados. La idea supone la generación de cambios y no copiar estrategias que en algunos casos no generen los mismos efectos que en otra zona. Además, estas posibles alternativas también deben “colocar la acción humana en el centro del escenario y por lo tanto se focalizan en el desarrollo humano, en la educación y en el fortalecimiento institucional que produce mayor disposición y capacidad para trabajar en conjunto” (Carvajal, 2011: 17).

269
En esa sintonía “la gestión pública contemporánea demanda la determinación de resultados con expectativas objetivas y asequibles, también una orientación racional del presupuesto acorde a las actividades a desarrollar, los objetivos que se establezcan deben ser evaluados para contar con dimensionamiento del grado de éxito de la política pública instrumentada y que apoye la toma de decisiones para las posteriores asignaciones de recursos” (Manual para la elaboración del PDM, 2015). Por todo lo ya resaltado, se reconoce la importancia que ocupa hacer bien las cosas, lo cual generará resultados y no solamente mejorará las condiciones del municipio, sino que éste se caracterizará por su competitividad en la región.

En ese sentido, una administración eficiente que se enfoque en el impulso de diversas áreas es elemental para afianzar la competitividad del municipio en la zona. Para esto se deben de identificar las características propias de cada municipio, mismas que lo hacen diferente de otros, es aquí donde se observa ese potencial para ser explotado y sobresalir. El aprovechamiento de forma exitosa de las capacidades y recursos de un municipio, le harán competir en la plano regional y nacional frente a otras zonas. En ese tenor, “la competitividad reside en su capacidad de producir, de manera consistente y rentable, bienes y servicios que



cumplan con los requerimientos de los mercados en términos de calidad y precio” (Comisión Europea, 2003).

Entre otras cosas, para lograr que los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Municipal generen un impacto positivo en la población, es necesario llevar a cabo una gestión y planificación eficaz para proveer los servicios y recursos necesarios para potenciar el desarrollo local. Esto permitirá hacer competitivo al municipio y para que esto resulte satisfactoriamente es de suma necesidad contar con los siguientes elementos:

- Finanzas estables y disponibilidad de recursos.
- Afianzar la inclusión social.
- Garantizar los servicios básicos e indispensables para incentivar el desarrollo.
- Seguridad ciudadana y confianza hacia el aparato institucional.
- Planificación municipal eficaz.
- Bajos niveles de corrupción.
- Preparación y capacitación de los servidores públicos.
- Coordinación entre los tres órdenes de gobierno y la sociedad para atender ciertas demandas del municipio.

Por todo lo anterior, es indispensable un amplio compromiso entre la administración municipal que está por salir y la próxima a presidir el gobierno municipal, esto con la finalidad de generar los incentivos que garanticen el impulso del municipio para mantener y prolongar toda acción enfocada a la mejora de las condiciones y lograr los resultados esperados. Se ha visto que una mala decisión o acción polí-



tica tiene sus repercusiones en el ámbito económico y social principalmente. El trabajo conjunto y un amplio criterio son necesarios para generar resultados en el municipio con el propósito de mejorar las condiciones de todos y hacer notar su competitividad.

Para lograr que un municipio sea del todo competitivo debe emprenderse una planeación eficiente que permita identificar toda particularidad y el contexto. Además, no se debe caer en el error, de creer que todo aquello que genera resultados positivos en otra región tendrá el mismo impacto en la zona a estudiar para el diseño e implementación del Plan de Desarrollo Municipal. Empero el desarrollo de otros municipios puede ser un referente para idear acciones acordes a las necesidades y requerimientos de la sociedad. Lograr que el municipio sea un polo de atracción y se coloque como competitivo tampoco es tarea fácil, una administración puede ejecutar una buena gestión de gobierno, pero se ha dado el caso de que no existen las condiciones para el impulso local.

Para esto, es que la planeación municipal sugiere emprender un monitoreo y estudio detallado de las condiciones del municipio para proponer acertadamente y no ocurrencias. Ante la ausencia de recursos u otros requerimientos, la administración municipal podrá buscar alternativas que le permitan poner en práctica los objetivos y metas incluidos en la Plan de Desarrollo Municipal, generar confianza entre la ciudadanía y a su vez afianzar el desarrollo local.

Conclusiones

En el presente artículo se resalta la importancia que ocupa el Plan de Desarrollo Municipal para generar condiciones que incentiven el desarrollo local. Este documento guiará el actuar del gobierno municipal en turno, por lo que sus acciones deberán reflejar resultados para ganar una mayor confianza y credibilidad de la



ciudadanía. En este tenor, es necesario llevar a cabo una planeación adecuada y efectiva que dé como resultado la elaboración de un Plan de Desarrollo Municipal que se apege a las necesidades del municipio y resuelva toda situación que inhibe su desarrollo.

Para conocer las deficiencias y/o necesidades en el municipio, es indispensable contar con la participación de una sociedad activa que trabaje de forma coordinada con la autoridad municipal. Esto facilitará la encomienda de todo gobierno al identificar de forma más precisa las necesidades y particularidades del municipio, esto para generar propuestas y políticas públicas que se enfoquen en atender dichos requerimientos. Así mismo, la administración municipal deberá crear los canales para procurar un mayor acceso de la ciudadanía para hacerse escuchar, conocer los diferentes programas emanados del Plan de Desarrollo Municipal y toda acción que ha venido emprendiendo el municipio para fomentar el desarrollo social.

Todos los ejes que forman parte de la estructura del Plan de Desarrollo deberán ser supervisados por la misma administración municipal para garantizar su cumplimiento. Además de estar en constante actualización ante los escenarios no previstos y la volatilidad de los cambios. Así mismo, se aboga por dar continuidad a políticas, programas y acciones que se han venido emprendiendo por administraciones pasadas y que han reflejado resultados positivos, así como todas aquellas medidas que se prevé reflejen resultados en el mediano y largo plazo. Empero, de no seguirse esta idea, todo lo que se ha venido emprendiendo para mejorar las condiciones del municipio no reflejará resultados y siempre se partirá desde cero.

Por lo anterior, es recomendable que toda administración municipal ejecute una planeación efectiva y que esa labor sea reconocida por futuras administraciones,



esto para dar continuidad a toda acción que ha seguido las recomendaciones de una planeación municipal estratégica y eficiente. Sin duda, la planeación funge como el instrumento de la administración pública para conducir al municipio por la senda del desarrollo local, lo cual no solamente es tarea del gobierno municipal, esto es un compromiso que todos deben asumir para dar seguimiento y efectividad al Plan de Desarrollo Municipal.

Bibliografía

- Barcelata, Hilario y Ruiz, Juan. Desarrollo económico municipal y finanzas públicas locales. Xalapa, Ver., México: UV. Extraída el 16/XI/2016 desde <http://www.uv.mx/ofp/files/2014/05/Desarrollo-economico-municipal-y-Finanzas-publicas-locales.pdf>.
- Böhm, Luis. (2007). Manual de Planificación Estratégica Municipal. Argentina: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Carvajal, Arizaldo. (2011). DESARROLLO LOCAL. Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores. España.
- Comisión Europea. (2003). citada en Garduño, Rafael. Ibarra, José Eduardo y Dávila, Rafael. (2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. México: INEGI. Extraída el 15/XI/2016 desde http://www.inegi.org.mx/RDE/RDE_10/Doctos/RDE_10_Art2.pdf.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. Extraída el 17/XI/2016 desde http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf.
- Gallicchio, Enrique. (2004). El Desarrollo Local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Uruguay: CLAEH.
- Guía Técnica 4. "La Planeación del Desarrollo Municipal". México. Revisada el 15/XI/2016 desde



http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarrollo_municipal.pdf

INAFED.

-a “La planeación del desarrollo municipal”. México: INAP. Revisada el 15/XI/2016 desde

http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/330/1/images/la_planeacion_del_desarrollo_municipal_inap_2.pdf.

-b “Marco jurídico y reglamentación municipal”. México. Revisada el 17/XI/2016 desde

http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia02_marco_juridico.pdf

INAP, UNAM. GUÍA TÉCNICA 10. LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL. México. Extraída el 14/XI/2016 desde <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1706>.

Lascurain, C. (2006). Análisis de la política ambiental. Desafíos institucionales. México: Piza y Valdés.

Ley de Planeación. México. Extraída el 18/XI/2016 desde http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_060515.pdf.

Ley de Planeación Estatal del Estado de Veracruz. Extraída el 18/XI/2016 desde <http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2016/03/Ley-de-Planeacion-del-Estado-de-Veracruz.pdf>.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México. Extraída el 18/XI/2016 desde http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_180716.pdf.

Ley Orgánica del Municipio Libre. México. Extraída el 18/XI/2016 desde <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo77455.pdf>

Manual para la elaboración del PDM. (2015). Revisada el 24/XI/2016 desde <http://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/p>

UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

Instituto de Investigaciones Jurídicas

<http://universosjuridicos.uv.mx/index.php/univerjuridicos/index>

Xalapa, Veracruz, México



df/Manuales/Manual%20para%20la%20Elaboracion%20de%20PDM%202016-2018%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf

Velázquez, Yunes Juan Manuel. (2016). “La planificación municipal en México, hacia una nueva visión” Aplicación del Plan de Desarrollo Municipal sin modificaciones que no estén sustentadas. [Tesis Doctoral]. México: Instituto de Administración Pública de Veracruz.

Uribe, Consuelo. (2004). Desarrollo social y bienestar. En Redalyc. Núm. 58. Extraída el 21/XI/2016 desde <http://www.redalyc.org/pdf/791/79105802.pdf>.

USAID. (2008). Guía para promover el Desarrollo Económico Local. Guatemala. Extraída el 16/XI/2016 desde http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq186.pdf.

275

275

275