



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



# Módulo II

Planeación



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**SSE** Subsecretaría  
de Egresos

**UPER** Unidad de Política  
y Estrategia para  
Resultados

## **Diplomado Presupuesto Basado en Resultados**

15.<sup>a</sup> edición, septiembre de 2025

Subsecretaría de Egresos

Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Av. Insurgentes Sur 1971, Torre III, Piso 12

Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México

## Créditos

Edgar Abraham Amador Zamora  
**Secretario de Hacienda y Crédito Público**

Bertha Gómez Castro  
**Subsecretaria de Egresos**

Juan Armando Rodríguez Lara  
**Titular de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados**

## Coordinación del Diplomado

Yamileth Lugo Cano  
**Directora de Profesionalización**

## Equipo Técnico

Gabriela Cantón Santana  
**Subdirectora de Planes y Programas de Formación**

Jessica Estrada Sánchez  
**Subdirectora de Contenidos**

Maribel García Rivera  
**Jefa de Departamento de Metodologías de Formación**

Ricardo Ángel Ayala González  
**Jefe de Departamento de Programas de Formación**



# Contenido

<b>Tema 8.</b> Planeación orientada a Resultados	<b>4</b>
<b>Tema 9.</b> Planeación nacional en México	<b>13</b>
<b>Tema 10.</b> Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	<b>19</b>
<b>Tema 11.</b> Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	<b>25</b>
<b>Tema 12.</b> Planeación estratégica global: Los ODS de la Agenda 2030	<b>30</b>
<b>Tema 13.</b> Planeación Estratégica Glocal en el marco de la Agenda 2030	<b>39</b>
Lista de figuras, cuadros y tablas	<b>48</b>
Referencias	<b>50</b>

# Tema 8. Planeación orientada a Resultados

Cuando se decide mejorar y buscar el desarrollo de un país, un municipio, una ciudad o una comunidad, es imperante atender necesidades de diverso orden, como educación, salud, alimentación, convivencia, producción de bienes y servicios de calidad y seguridad para todas y todos; para ello, tanto las **autoridades** como los diversos grupos de interés que conforman **la sociedad organizada deben trabajar en conjunto** para planear, coordinar y realizar acciones, que una vez estructuras y puestas en marcha, coadyuven a lograr resultados específicos.

Bajo esta perspectiva, se le denomina **proceso de planeación** al diseño, elaboración y articulación de las acciones y recursos necesarios para la operación de proyectos y propuestas de trabajo específicas que conduzcan a la obtención de resultados particulares en un periodo de tiempo determinado.



Una visión más amplia de la planeación, respaldada tanto por estudios académicos como por experiencias prácticas (Whittington, 2002; De la Rosa y Lozano, 2010), la concibe como un conjunto integrado de tareas que facilitan la gestión y dirección de las organizaciones. Este enfoque permite identificar la razón de ser de la institución, diagnosticar su situación actual, describir su actividad presente y futura, reconocer los desafíos que enfrenta y definir las acciones estratégicas necesarias para resolverlos, buscando siempre obtener resultados concretos.

Todo ello se desarrolla en el marco de las **demandas y necesidades sociales**, así como del compromiso que establecen las propias entidades para atenderlas de manera oportuna, considerando criterios de **eficacia, eficiencia y calidad**. Asimismo, la puesta en marcha de un proceso de planeación proporciona elementos para orientar y fundamentar la toma de decisiones institucionales.

Es importante resaltar que el conjunto de acciones emprendidas en el marco de la planeación, debe ser validado y actualizado periódicamente por los propios actores organizacionales con un doble objetivo: por un lado, socializar su quehacer y sus propósitos institucionales hacia al interior y hacia al exterior; y por el otro, dar seguimiento y evaluar tanto los resultados, como los efectos de

dichas acciones que conduzcan a proponer tareas para su mejora o fortalecimiento.

**La planeación**, constituye una **herramienta imprescindible para que una institución tenga rumbo y claridad en su propósito**; pero también para que las acciones emprendidas la **conduzcan a la generación y logro de resultados**. En ese sentido, es importante identificar las etapas y componentes de un proceso genérico de planeación.

Son diversos los ámbitos en los que, de manera sistemática, se ha utilizado la planeación: el militar, el geopolítico y el de las relaciones internacionales. Sin embargo, las ventajas que ofrece han derivado en su incorporación en prácticamente todas las decisiones organizacionales y/o gubernamentales que afectan a un conjunto de personas o grupos humanos, y que están relacionadas con la producción de bienes y la prestación de servicios, la elección de alternativas y la conducción de organizaciones.

La puesta en marcha del proceso de planeación implica prestar atención a más de un aspecto o faceta de la realidad sobre la que se actúa; en este sentido, se le reconocen tres dimensiones: **temporal**, **competitiva** y de **cooperación y coordinación**, las cuales se explican en la Figura 8.1, de acuerdo con Rotondo, F. y Flores, R. (2006).

**Figura 8.1 Dimensiones del proceso de planeación**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Rotondo, F. y Flores, R (2006).

Por su parte, en la literatura especializada se distinguen diferentes niveles del proceso de planeación al interior de las organizaciones, comprendiendo desde lo más global y general hasta lo más local y específico. Así, se distinguen tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operativo, mismos que se presentan en la Figura 8.2; a este esquema se le ha denominado **planeación en**

**cascada**, ya que pueden ubicarse los **objetivos de cada nivel de manera ordenada en función de su importancia**; desde los estratégicos situados en la cima hasta los de naturaleza más operativa que se ubican en la base (Ronda, 2004).

**Figura 8.2 Niveles de planeación**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Ronda (2004).

El **nivel estratégico** de la planeación centra su atención en la razón de ser de la organización. Responde a las preguntas ¿qué hacer? y ¿por qué hacer? Por lo que es encabezada por el cuerpo directivo, quien establece las directrices, objetivos y líneas de acción de carácter general. Igualmente, define una dimensión temporal a largo plazo para la consecución de estos objetivos.

La **planeación táctica** también es denominada estructural o de control de gestión. Toma como punto de partida las directrices ya delimitadas para articular de manera óptima los esfuerzos humanos y los recursos disponibles; aprovechándolos al máximo para obtener los resultados esperados. Esta tarea implica la estructuración de labores como la asignación de responsabilidades y el diseño de mejores flujos y modalidades de trabajo. En este nivel se determinan las acciones de seguimiento y control que se emplearán para atender la operación del plan estratégico, en el mediano plazo.

A la **planeación operativa** también se le denomina planeación de tareas o control operativo y se centra en los aspectos más específicos de la marcha o proceder de una organización, por lo que atiende prioritariamente cuestiones

internas en un horizonte temporal de corto plazo. Sus productos pueden ser programas de trabajo con una vigencia anual o plurianual.

En este orden de ideas, la **Planeación orientada a Resultados (PoR)** es una estrategia de gestión pública que conjunta los tres niveles de planeación antes mencionados con el fin de maximizar el valor generado por el Estado a través de políticas, programas y presupuestos, todo esto con el objetivo de **lograr beneficios concretos para la población**. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en procesos o insumos, la PoR pone énfasis en los **finés** de la acción gubernamental. Por esta razón, es considerada como uno de los pilares de la GpR, tema abordado en el Módulo I.

Considerando lo anterior, en la Figura 8.3 se presentan los **principios** a través de los cuales se contribuye a cambiar el paradigma de la gestión pública a través de la PoR.

**Figura 8.3 Principios de la Planeación orientada a Resultados**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Primeramente, **toda acción gubernamental debe vincularse con un objetivo público definido y medible**, que responda a una necesidad o problema claramente diagnosticado. En el caso mexicano, **estos objetivos deben estar alineados con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales que de él se derivan**.

Dentro de la PoR se usa evidencia para la toma de decisiones, ya que los **datos, diagnósticos, evaluaciones e indicadores** funcionan como base para definir



prioridades, formular estrategias, asignar recursos y ajustar políticas. De igual modo, se requiere **diseñar intervenciones bien estructuradas**, con medios adecuados y seguimiento constante, lo que genera una eficiencia y eficacia institucional. **La PoR facilita que el gobierno explique qué está haciendo, por qué, con qué y para qué**, fortaleciendo la confianza ciudadana y cumpliendo con el mandato constitucional de **rendición de cuentas**.

Finalmente, dentro del ciclo de planeación se deben incluir mecanismos para **medir los avances**, identificar obstáculos, corregir desviaciones y **aprender de la experiencia**.

Si bien, **estos principios operan como un marco normativo y metodológico que transforma la visión** tradicional de administración pública centrada en procesos, hacia una **enfocada en resultados tangibles para la sociedad**, la PoR opera a través de **elementos técnicos interdependientes**, que permiten transformar la definición de un problema público en acciones planificadas, evaluables y susceptibles de generar impacto.

## Introducción a los elementos técnicos clave de la planeación

### Diagnóstico del problema público

La definición de un problema público que detona un proceso de PoR, debe comenzar con un análisis exhaustivo de la realidad que se busca transformar; es decir, debe iniciar con un diagnóstico. El cual representa el punto de partida fundamental para entender el problema público que se desea atender y constituye la base que justifica cualquier intervención gubernamental. Su elaboración requiere identificar y documentar la magnitud del problema, sus causas estructurales y coyunturales, sus efectos en el corto y largo plazo, y los actores directa o indirectamente involucrados.

El diagnóstico debe ser tanto cuantitativo como cualitativo, empleando datos estadísticos confiables, estudios especializados, percepciones de la población y análisis institucional. Asimismo, debe contemplar una perspectiva interseccional que considere la forma en que el problema afecta de manera diferenciada a distintos grupos sociales.



Herramientas analíticas como la Metodología de Marco Lógico (MML), los estudios de caso, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el mapeo de actores resultan útiles para estructurar el diagnóstico. El árbol de problemas, por ejemplo, permite representar gráficamente la relación entre causas y efectos del problema central, facilitando la comprensión de su lógica causal y los factores críticos a intervenir.

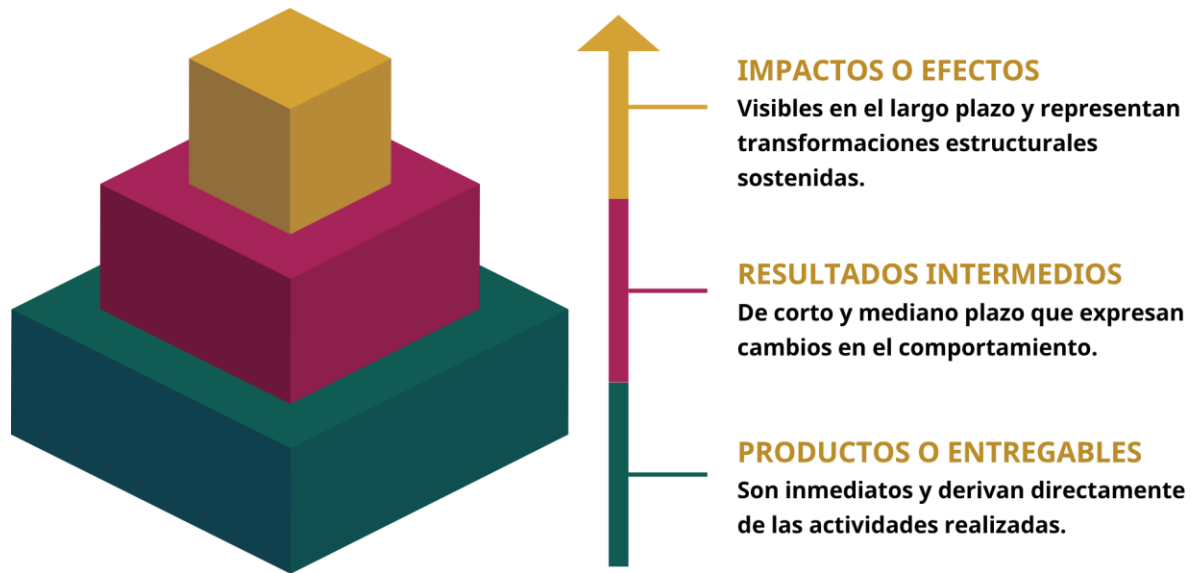
Un buen diagnóstico no solo describe una situación problemática, sino que orienta la formulación de objetivos estratégicos y permite diseñar intervenciones pertinentes y eficaces. Por ello, debe revisarse periódicamente, actualizarse con nueva evidencia y adaptarse a contextos cambiantes o dinámicas emergentes.

## Objetivos estratégicos y resultados esperados

A partir del diagnóstico del problema público, se formulan los **objetivos estratégicos que orientan la acción gubernamental**. Estos representan los fines o cambios deseados que se pretende lograr mediante la intervención pública, y **deben estar expresados en términos concretos, claros, medibles y alcanzables**.

Un buen objetivo estratégico parte directamente de la comprensión profunda del problema identificado y debe reflejar una transformación positiva de esa realidad. Se recomienda que esté expresado en infinitivo (por ejemplo, "reducir", "fortalecer", "incrementar") y vinculado de manera explícita con los resultados que se espera obtener en la población beneficiaria o en la estructura institucional. Estos resultados pueden clasificarse en tres niveles, tal como se puede observar en la Figura 8.4.

Figura 8.4 Niveles de resultados esperados



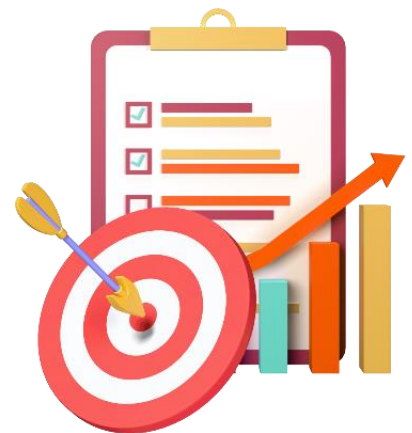
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Para asegurar la coherencia entre el diagnóstico y los objetivos, es recomendable emplear metodologías estructuradas como la MML, que permite construir una cadena lógica entre problemas, objetivos, acciones y resultados, tal como se revisó en el Tema 5.

**Los objetivos estratégicos también deben considerar el contexto institucional, la viabilidad técnica y financiera, así como los marcos de planeación nacional e internacional.** Deben ser lo suficientemente específicos para guiar la acción, pero también suficientemente amplios para permitir flexibilidad en su implementación.

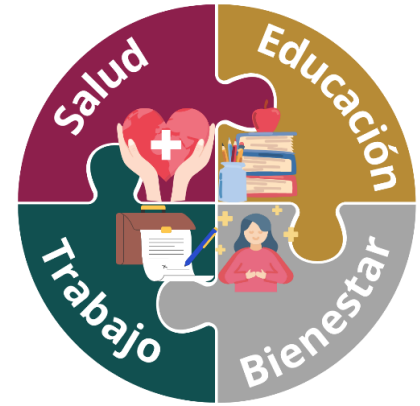
Una vez definidos los objetivos, **el siguiente paso en la PoR** consiste en la **programación y asignación de los recursos** necesarios para su cumplimiento. Esta fase implica traducir la planeación estratégica en decisiones operativas que permitan la ejecución efectiva de las intervenciones públicas.

La asignación de recursos debe contemplar tanto medios financieros como capacidades institucionales, recursos humanos, infraestructura y sistemas de gestión, lo que no se limita a una distribución presupuestaria, sino que considera la calendarización de actividades, la definición de responsables y la garantía de condiciones mínimas para la implementación.



Una programación eficaz considera además criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad, priorizando aquellas acciones con mayor impacto potencial y contribución estratégica. Asimismo, promueve la transparencia en el uso de los recursos públicos y fortalece la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

En este contexto, **la implementación efectiva de la PoR exige que todas las dependencias y entidades asuman un rol activo, estratégico y corresponsable en cada etapa del ciclo de gestión**, que no se limite a cumplir disposiciones técnicas o normativas, sino que implique una transformación en la cultura institucional. Lo anterior implica la construcción de diagnósticos con base en evidencia, definir objetivos estratégicos alineados a las prioridades nacionales, establecer indicadores pertinentes y formular intervenciones con potencial de impacto real.



Aquí también es importante considerar la colaboración interinstitucional y multinivel. Muchas de las problemáticas públicas son transversales y requieren la articulación de esfuerzos entre distintas entidades del gobierno federal, así como la coordinación con gobiernos estatales y municipales, organismos autónomos, sociedad civil y sector privado, al centrar la atención en los resultados concretos y verificables que impactan positivamente en la vida de las personas.

Entonces, **la PoR** no es únicamente un modelo técnico o metodológico, sino una **herramienta estratégica que permite articular la planeación, el presupuesto, la ejecución y la evaluación bajo una lógica coherente y enfocada al cumplimiento de objetivos de desarrollo**. Su aplicación refuerza la legitimidad del Estado, al proporcionar mecanismos claros de rendición de cuentas y fomentar una gestión pública más transparente, incluyente y basada en evidencia.

Sin embargo, la consolidación de este enfoque requiere superar desafíos estructurales como la fragmentación institucional, la resistencia al cambio, la escasez de capacidades técnicas y la debilidad en los sistemas de información. También demanda fortalecer los liderazgos y los mecanismos de coordinación, ofrecer herramientas para el desarrollo de las habilidades de los equipos y promover la participación ciudadana en la toma de decisiones y en la evaluación del desempeño público.

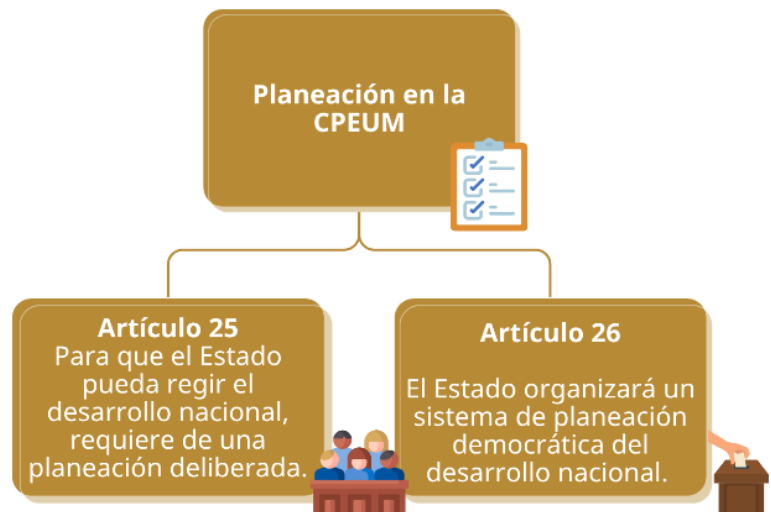
La experiencia local, nacional e internacional demuestra que la implementación efectiva de la PoR genera beneficios tangibles: mejor calidad del gasto, políticas más focalizadas, mayor equidad en la asignación de recursos y una cultura de mejora continua. Para alcanzar estos logros, es indispensable que las dependencias y entidades públicas asuman un compromiso activo con el ciclo de gestión orientado a resultados, integrando sus principios en la práctica cotidiana de la administración pública.

En suma, **la PoR es una vía indispensable para hacer efectivo el mandato constitucional de que el gobierno debe servir al pueblo con eficacia, honradez, eficiencia y responsabilidad.** Es también una apuesta por una administración pública moderna, proactiva y centrada en generar valor público sostenible y con sentido social.

# Tema 9. Planeación nacional en México

La planeación nacional en México constituye uno de los pilares fundamentales del funcionamiento del Estado, al representar el instrumento rector mediante el cual se articulan los esfuerzos del gobierno para alcanzar objetivos de desarrollo con justicia social, sostenibilidad e inclusión. Como se revisó previamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley de Planeación (LP) y diversas disposiciones legales y normativas establecen un marco de actuación coordinado y orientado a resultados en la materia.

El artículo 25 de la CPEUM señala que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que sea integral y sustentable, fortaleciendo la soberanía y el régimen democrático. El desarrollo debe promover la inversión productiva, el empleo digno y el bienestar de la población, lo cual implica una planeación deliberada de los recursos, prioridades y acciones gubernamentales.



Por su parte, el artículo 26, apartado A, mandata la organización de un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, con el propósito de imprimir solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía. Esta disposición constitucional reconoce que el desarrollo no puede depender únicamente de las fuerzas del mercado, sino que requiere una intervención activa, planificada y estratégica por parte del Estado mexicano.

Por su parte, la Ley de Planeación, reglamentaria de la disposición anterior, establece las normas y principios básicos que guían la planeación nacional del desarrollo, y fija las bases de un Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD).

El **SNPD** se concibe como un entramado institucional y metodológico que articula a los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal), así como a diversos actores sociales y económicos, en la definición y ejecución de los objetivos del desarrollo nacional. Su principal sustento normativo se resume en la Figura 9.1.

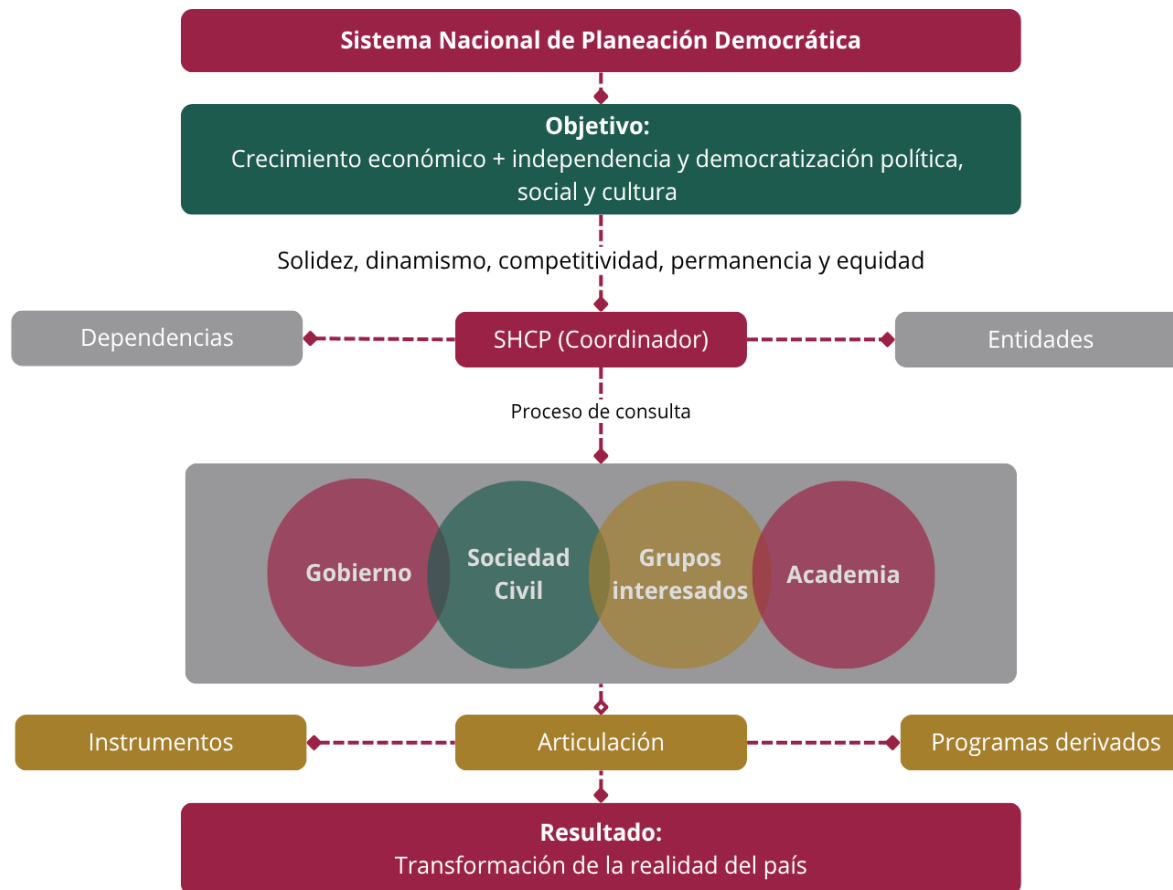
**Figura 9.1 Sustento normativo del Sistema Nacional de Planeación Democrática**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la Ley de Planeación, 2023.

Este Sistema se basa en una lógica participativa, orientada a resultados y de largo plazo. No se trata únicamente de un ejercicio administrativo o de cumplimiento formal, sino de un proceso continuo y articulado que permite identificar prioridades nacionales, asignar recursos estratégicamente, coordinar acciones gubernamentales e institucionalizar una cultura de evaluación y mejora continua.

Uno de sus principios centrales es la **corresponsabilidad**. Si bien la planeación nacional es liderada por el Ejecutivo Federal, la LP establece que los estados y municipios deben alinear con él sus propios instrumentos de planeación. Esta articulación garantiza coherencia en las políticas públicas, sinergias en la asignación de recursos y esfuerzos conjuntos entre los distintos niveles de gobierno. El Sistema se resume de forma esquemática en la Figura 9.2.

**Figura 9.2 Sistema Nacional de Planeación Democrática**

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la Ley de Planeación, 2023.

Como se ha mencionado, el **Plan Nacional de Desarrollo (PND)** es el **instrumento rector de la planeación nacional**. Se elabora al inicio de cada sexenio y define los ejes generales, objetivos específicos y estrategias del Gobierno Federal. Es un documento político, técnico y normativo, ya que establece el rumbo del país y vincula obligatoriamente a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

El PND debe elaborarse con base en un diagnóstico integral de la situación económica, social, ambiental, cultural y política del país. A partir de ello, se definen los grandes objetivos nacionales y se priorizan las intervenciones públicas que deberán ejecutarse durante la administración. En este sentido, el PND refleja la visión de desarrollo del Ejecutivo Federal, pero también incorpora mecanismos de consulta y participación ciudadana para asegurar su legitimidad y pertinencia.



De acuerdo con la Ley de Planeación, **el PND debe ser operacionalizado mediante programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales.** Estos instrumentos desagregan los grandes objetivos del Plan en elementos más específicos, alineados a las funciones y atribuciones de cada dependencia o entidad.

Con base en el artículo 26 Bis de la LP, cada uno de ellos debe contar, al menos, con un diagnóstico general, objetivos específicos, estrategias, líneas de acción e indicadores de desempeño con metas cuantificables. Así, se garantiza que la planeación estratégica no quede en el nivel declarativo, sino que se traduzca en acciones concretas, medibles y articuladas entre sectores y territorios. En el Tema 11 se revisarán con mayor detalle estos Programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PPND).

Los PPND funcionan como un puente entre los grandes objetivos del PND y los instrumentos a través de los cuales se opera la intervención pública; es decir, los Programas presupuestarios (Pp). De esta forma, **es indispensable que los Pp se alineen con las estrategias y líneas de acción de los Programas derivados, porque de esta forma, estarán alineados con el PND.** Así, de acuerdo con la conceptualización de planeación en cascada que se estudió en el Tema 8, el PND es estratégico, los PPND son tácticos y los Pp serían operativos. Esto se representa gráficamente en la Figura 9.3.

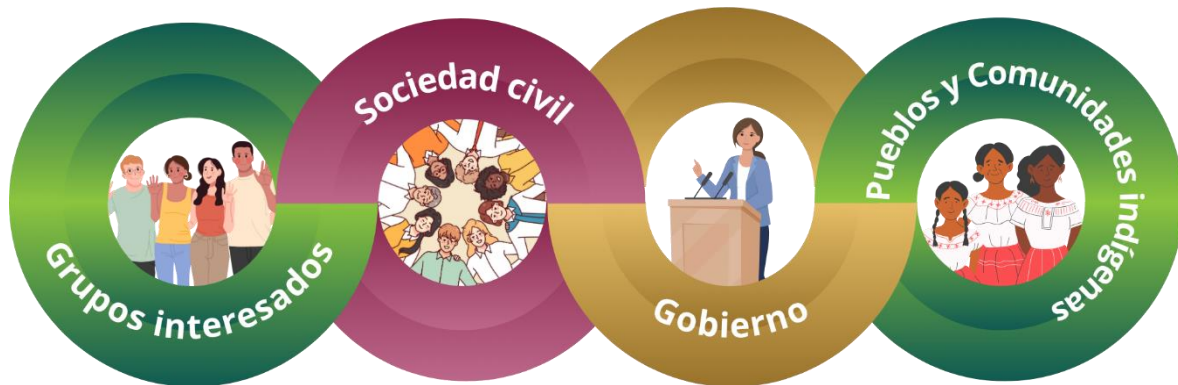
**Figura 9.3 Niveles de planeación en México (planeación)**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Ronda (2004).

Finalmente, es importante puntualizar que **la planeación nacional en México se concibe como un proceso democrático**, lo que implica que debe contar con mecanismos efectivos de participación social. El artículo 26 constitucional señala que se deberán incorporar instancias de consulta con diversos sectores de la sociedad, incluyendo organizaciones sociales, empresariales, académicas y comunidades locales, tal como se representa en la Figura 9.4.

**Figura 9.4 Participantes en el proceso de consulta del PND**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Con ello **se busca que las prioridades del desarrollo no sean impuestas unilateralmente por el gobierno, sino que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población**. La consulta pública en la elaboración del PND y de los PPND puede realizarse a través de foros, encuestas, plataformas digitales, consejos consultivos u otras formas de diálogo y deliberación.

Además, la participación social no se limita a la etapa de formulación, sino que también puede extenderse al monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. La inclusión activa de la sociedad fortalece la legitimidad del sistema de planeación y promueve una gobernanza más incluyente, colaborativa y eficaz.

En suma, **la planeación nacional en México representa un instrumento estratégico para orientar el desarrollo del país de manera sostenible, equitativa y con participación democrática**. Su fundamento constitucional y su marco legal permiten construir una visión compartida del futuro nacional, traducida en políticas públicas con objetivos claros y mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación.

La clave de su efectividad radica en la capacidad del Estado para integrar la planeación con la programación, la presupuestación, la ejecución y la evaluación, en un ciclo virtuoso centrado en resultados. Asimismo, **exige una articulación real entre niveles de gobierno, sectores institucionales y actores sociales**, bajo **principios** de **corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas**.

Fortalecer **el Sistema Nacional de Planeación Democrática** no solo es una exigencia legal, sino una **necesidad estratégica para consolidar un Estado eficaz, una ciudadanía activa y un modelo de desarrollo que no deje a nadie atrás**.

# Tema 10. Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030

De acuerdo con el **artículo 21 de la Ley de Planeación**, corresponde a la **Presidenta de la República** formular el **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**, **presentarlo a la Cámara de Diputados** y conducir su ejecución mediante los Programas derivados. Aunque la Cámara de Representantes no lo aprueba ni modifica, su recepción constituye un acto de control democrático y seguimiento al proyecto de nación presentado por el Ejecutivo.

El PND 2025-2030 fue publicado en el **Diario Oficial de la Federación (DOF)** el **15 de abril de 2025**, y es el **documento rector de la política pública del gobierno mexicano** para la Administración en curso. Este instrumento **expresa la visión estratégica sobre el rumbo que debe tomar el país en materia económica, social, ambiental, política y cultural**, en un contexto de transformación institucional y fortalecimiento del Estado de derecho.



A diferencia de planes anteriores, el **PND 2025-2030** se sustenta en una perspectiva de Estado que **privilegia la justicia social, la reducción de desigualdades, la sostenibilidad ambiental, la transparencia y la soberanía nacional**. En tal virtud, reconoce que el desarrollo no puede lograrse sin la acción decidida de las autoridades, por lo que **promueve un modelo centrado en la prosperidad compartida, la equidad territorial y el fortalecimiento de los derechos sociales**. En la Figura 10.1 se representan las bases para su integración.

Figura 10.1 Bases para la integración del PND 2025-2030



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PND 2025-2030.

Considerando el **enfoque en derechos humanos** que tiene la presente administración y el reconocimiento de su goce que hace el artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el PND 2025-2030 los **traslada del compromiso político y del mandato de la Carta Magna a una hoja de ruta para su pleno respeto y garantía.**

También toma como base los **Cien Compromisos para el Segundo Piso de la Transformación**, los cuales constituyen el núcleo de los proyectos que la Presidenta Claudia Sheinbaum planteó durante su campaña, dando continuidad al proyecto político. Estos compromisos, se agrupan a su vez en Repúblicas, mismas que se resumen en la Figura 10.2.





**Figura 10.2 Los 100 compromisos y las 14 Repúblicas**

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los cien compromisos.

Otro elemento que se consideró como referencia para el PND, es la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, la cual es un plan de acción adoptado por 193 Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) firmado en septiembre de 2015. Establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y la prosperidad para todas las personas. Su enfoque es universal, indivisible e integrado, lo que implica que debe implementarse de forma simultánea, contemplado las diferentes aristas del desarrollo económico, social y ambiental. Los ODS serán estudiados con mayor detalle en el Tema 12.

Uno de los principios diferenciados del sistema de planeación en México es su **carácter democrático**. En cumplimiento del **artículo 26 constitucional**, la **elaboración del PND debe realizarse con amplia participación social**. Durante la elaboración del **PND 2025-2030**, se llevaron a cabo procesos de consulta pública, **a través de foros estatales, encuestas y una consulta ciudadana por internet**. El resultado es un plan que refleja no solo la visión del Ejecutivo, sino también las **demandas, expectativas y aspiraciones de la sociedad mexicana**.

En tal contexto, **el PND 2025-2030 se construyó en torno a Ejes Generales y Ejes Transversales**, que permiten abordar los problemas estructurales desde una lógica integral y multidimensional. **Cada Eje agrupa objetivos** y estos, a su vez, **estrategias** que orientan la actuación de las dependencias y entidades del Gobierno Federal; lo que se presenta en la Figura 10.3.

**Figura 10.3 Ejes generales y transversales del PND 2025-2030**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PND 2025-2030.

**El PND 2025-2030 está compuesto por distintos niveles de contenido** que permiten articular la visión presidencial con los medios de acción del Estado. Los principales elementos se resumen en la Figura 10.4.

**Figura 10.4 Estructura del PND 2025 – 2030**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PND 2025- 2030.

Luego de exponer los **Cien Compromisos presidenciales**, el PND 2025-2030 presenta un apartado de **Diagnóstico**, donde se identifican los desafíos fundamentales como la pobreza multidimensional, la exclusión estructural, el deterioro ambiental, la inseguridad, la corrupción y la debilidad de las capacidades institucionales. **A partir del diagnóstico, se plantean objetivos de transformación**, tales como el fortalecimiento del Estado social, la transición energética, la mejora de los servicios públicos, la reforma del sistema de justicia, el impulso al desarrollo regional y la protección de los derechos humanos.

Los **objetivos** definen **lo que se pretende alcanzar durante el sexenio**. **Se formulan con un nivel alto de generalidad** y deben ser consistentes con los retos identificados. Por ejemplo, el objetivo 1.3 es “Erradicar la corrupción en la vida pública y promover la ética, la honestidad, la integridad y el buen gobierno para fortalecer la confianza en las instituciones.”

Por su parte, las **estrategias** son el conjunto de intervenciones necesarias para la consecución de los objetivos. **Incluyen acciones intersectoriales, inversiones públicas prioritarias, reorganización institucional o alianzas**



**estratégicas.** Por ejemplo, la estrategia 1.3.1: “Modernizar la Administración Pública Federal y fortalecer la vocación de servicio para prevenir y erradicar la corrupción”.

**El Plan también incorpora un enfoque de resultados.** Cada uno de sus objetivos cuenta con **indicadores de seguimiento** que permitirán evaluar su avance durante el sexenio. Estos indicadores están **vinculados al Presupuesto basado en Resultados (PbR) y al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**, lo que fortalece la coherencia entre planeación, presupuesto y evaluación. Estos indicadores son **necesarios para el seguimiento del avance de los objetivos del PND 2025-2030** y cuentan con una dependencia o entidad responsable de su reporte. Por ejemplo, el indicador 1.3 es el nivel de confianza en las instituciones del Gobierno Federal, bajo la responsabilidad de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.

Finalmente, el **Plan México** es un **proyecto económico de largo plazo** que busca subsanar los efectos adversos del periodo neoliberal en el que el país estuvo integrado a las cadenas globales de valor, pero sin una estrategia industrial para garantizar el aumento del valor agregado. Por eso, su propósito es **aprovechar el mercado interno para la producción local y fomentar el empleo de las y los trabajadores nacionales**. Al tiempo que se contribuye a **equilibrar intercambios de comercio exterior** con otros países, promoviendo la convivencia y el bienestar de todos.

Si bien, como ya se revisó en el Tema 8, la planeación se diseña en cascada, el cumplimiento del Plan se produce en sentido inverso. De tal forma que, al ejecutar todas las estrategias que lo conforman, tendrá que alcanzarse el objetivo planteado. Mientras que, la realización de todos los objetivos que lo integran deberá desembocar en la consecución de cada uno de los ejes. Y el éxito de los cuatro Ejes Generales y los tres Transversales será necesario para el logro de la visión de gobierno.

En resumen, **el PND 2025-2030 representa una hoja de ruta ambiciosa y transformadora**, que busca sentar las bases para un nuevo **modelo de desarrollo centrado en las personas y en el respeto a la dignidad humana**. Su correcta implementación dependerá de la voluntad política, la coordinación institucional, el compromiso de las personas servidoras públicas, la participación ciudadana y el uso eficiente de los recursos públicos.

# Tema 11. Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030

Los diferentes niveles de la planeación nacional se deben conducir de forma programada con base en las políticas, que, para el logro de los objetivos y prioridades, establezca el Ejecutivo Federal. De este modo, las **Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal** (APF) deberán garantizar que su participación en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND) **guarde congruencia con la posterior formulación de los Programas Derivados** del mismo. Lo anterior permitirá **estructurar y articular los objetivos específicos, estrategias para ejecución de acciones, indicadores de desempeño y metas, para el logro de objetivos definidos en el PND**. En la Figura 11.1 se presentan las principales características de los Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PPND), tal como se definen en los artículos 23, 24, 25 y 26 de la Ley de Planeación (LP).

**Figura 11.1 Tipos de Programas Derivados del PND**

Tipo		Definición		Responsable
Programas sectoriales		Especifican los objetivos, prioridades y políticas que rigen el desempeño de las actividades de un sector administrativo.		Dependencias de cada sector
Programas institucionales		Corresponden a las actividades de una entidad paraestatal		Entidades sectorizadas y no sectorizadas
Programas regionales		Se refieren a las regiones que se consideren prioritarias o estratégicas, en función de los objetivos nacionales fijados en el PND, y cuya extensión territorial rebase el ámbito jurisdiccional de una entidad federativa.		Dependencia o entidad que señale el Ejecutivo Federal
Programas especiales		Se refieren a las prioridades del desarrollo integral del país, fijadas en el Plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.		Dependencia o entidad que señale el Ejecutivo Federal

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la Ley de Planeación, 2023.

En este contexto, los **Programas Sectoriales** traducen las políticas públicas generales en proyectos y acciones concretas para cada área de la APF. De acuerdo con el artículo 29 de la LP, la dependencia coordinadora de sector será la responsable de someter el Programa a la aprobación de la Presidenta de México, previo dictamen de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Por su parte, de acuerdo con el artículo 17 de la LP, los **Programas Institucionales** deberán ser elaborados en los términos que esa Ley y la Ley Federal de Entidades Paraestatales (LFEP) disponen; o en su caso, de acuerdo con las disposiciones que regulen la organización y funcionamiento de cada entidad, **atendiendo al programa sectorial respectivo y observando las variables ambientales, económicas, sociales y culturales que les apliquen**. La misma Ley establece que estos Programas deberán ser sometidos por el órgano de gobierno y administración de la entidad paraestatal correspondiente, a la aprobación de la persona titular de la dependencia coordinadora del sector.

Los **Programas Regionales** buscan **atender las necesidades y aprovechar las potencialidades de regiones específicas**, considerando sus particularidades geográficas, económicas, sociales y culturales; aquí es el Ejecutivo Federal quien designa a la dependencia responsable de coordinar su elaboración y ejecución.

Finalmente, los **Programas Especiales** se enfocan en temas prioritarios y transversales y, por lo general, su elaboración está fundamentada en las Leyes que rigen las temáticas que cada uno aborda. **Tanto los Programas Regionales como los Especiales son sometidos por la SHCP a la consideración y aprobación de la Presidenta de México**, de conformidad con el artículo 29 de la LP.

Para el periodo de 2025-2030 **existen 244 programas derivados del PND**, cuya distribución se especifica en el Cuadro 11.1

**Cuadro 11.1 Número de Programas derivados del PND según su tipo**

<b>TIPO DE PROGRAMA DERIVADO</b>	<b>Total</b>
Sectoriales	22
Especiales	44
Regionales	1
Institucionales (entidades no sectorizadas)	10
Institucionales (entidades sectorizadas)	167

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en las disposiciones aplicables.

Con fundamento en la fracción II del artículo 14 de la LP, **la SHCP emitió los Criterios para la Gestión, Aprobación y Evaluación de los Programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030** (Criterios GEA), en los cuales se establecen los lineamientos técnicos para su formulación, contenido y seguimiento. Para el acompañamiento metodológico, también fue emitida la **Guía para Elaboración de Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030**.

Con base en el artículo 26 Bis de la LP y los Criterios GEA, todos los Programas Derivados deben contener, como mínimo, los elementos que se presentan en la Figura 11.2.

Figura 11.2 Elementos mínimos que deberá tener un PPND



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la Ley de Planeación, 2023 y Criterios GEA.

La congruencia con el PND es una condición necesaria y obligatoria para cualquier programa que deriva de éste. Esto implica que **cada objetivo, estrategia y línea de acción del Programa debe estar jerárquicamente alineado con el PND 2025-2030**; y que sus indicadores y metas deben estar vinculados con los indicadores estratégicos nacionales.

Las Dependencias y Entidades deben considerar que la totalidad de las acciones contempladas en los Programas, sean de tipo sectorial, especial, regional o institucional, se realicen con cargo a los recursos aprobados a los ejecutores de gasto en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio respectivo. Por tanto, la ejecución de las líneas de acción y estrategias, el logro de los objetivos y las metas de los indicadores asociados a estos, así como las labores de coordinación, el seguimiento, reporte y rendición de cuentas de las mismas, se lleven a través de los Programas presupuestarios.

Respecto a **los tres niveles de planeación**, la alineación se expresa en dos sentidos: de mayor a menor nivel jerárquico se definen los objetivos; y de menor a mayor nivel jerárquico se ejecutan los recursos para la consecución de los objetivos. Lo anterior se muestra en la Figura 11.3.

Figura 11.3 Interacción entre los tres niveles de planeación en México



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez establecidos los Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PPND), las dependencias y entidades desarrollan mecanismos de coordinación, tanto internos como externos, con las unidades administrativas participantes en su ejecución. **Asimismo, son responsables de asegurar su cumplimiento** y de reportar sus **logros; por lo que deben** elaborar y publicar anualmente un informe sobre los resultados obtenidos en el ejercicio fiscal inmediato anterior; y registrar en el **Sistema de Seguimiento de Programas derivados del PND 2025-2030 (SISEG-PPND)** el avance de sus indicadores.

**Los PPND también están sujetos a evaluación**, aquellos que sean sujetos durante los ejercicios fiscales de la presente Administración, serán indicados en el Programa Anual de Evaluación (PAE); no obstante, podrán existir sugerencias de evaluación a programas adicionales. Los hallazgos y recomendaciones deberán ser utilizados para impulsar la mejora de su desempeño, con miras a la consecución de los objetivos y metas.

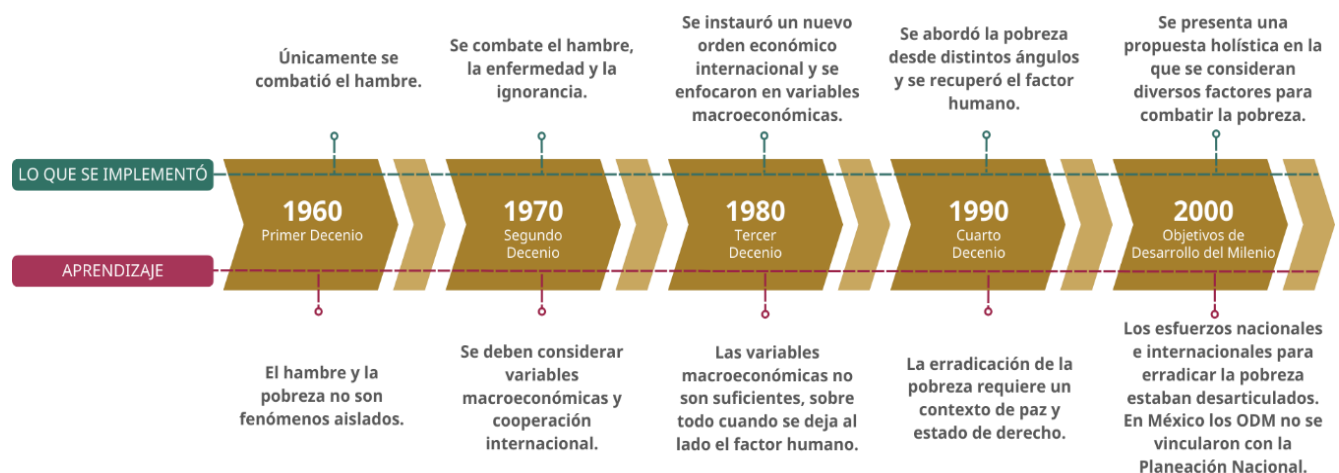
Ahora que se ha concluido la revisión de la planeación estratégica en México; en el siguiente Tema se abordará la planeación estratégica global a la cual México está comprometida.

# Tema 12. Planeación estratégica global: Los ODS de la Agenda 2030

Desde mediados del siglo pasado, algunas de las principales preocupaciones en el plano internacional han sido proteger los derechos humanos, mantener la paz y evitar los conflictos, erradicar el hambre y la pobreza extrema, reducir las enfermedades y proteger al medio ambiente. Actualmente, por medio de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, todos los países pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) están comprometidos a enfrentar los retos globales, que en conjunto abordan el desarrollo desde una perspectiva integral.

Si bien los ODS son un **modelo innovador**, representan la reorientación de muchos años de esfuerzos **para luchar contra las desigualdades y para lograr el avance económico y social de los países menos desarrollados del orbe**. En la Figura 12.1 se resumen los esfuerzos internacionales que se han emprendido durante las últimas décadas al respecto.

**Figura 12.1 Esfuerzos internacionales que precedieron a los ODS**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Como se puede observar, en cada fase se reconocía la necesidad de incorporar nuevos elementos para atender los problemas de una forma más exhaustiva, pero fue hasta los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), vigentes entre el 2000 y el 2015, que se amplió la visión a múltiples dimensiones, como se esquematiza en la Figura 12.2.

**Figura 12.2 Objetivos de Desarrollo del Milenio**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2014.

En tal contexto, el principio de la **erradicación de la pobreza extrema y el hambre** se mantiene como la **primera prioridad**; sin embargo, se complementa con otras siete variables que en conjunto se pensaron para mejorar la calidad de vida de las personas, en especial aquellas que enfrentaban situaciones de vulnerabilidad.

Al concluir el tiempo previsto para el cumplimiento de los ODM, se reconocieron importantes logros como que la proporción de personas que vivían en pobreza extrema se redujo a la mitad, que el 90% de los niños en países en desarrollo tuvo acceso a la enseñanza primaria, que el porcentaje de personas que carecía de agua potable disminuyó a la mitad y que se hicieron grandes avances en la lucha de enfermedades como paludismo, tuberculosis y malaria. Pero también se les critica por haber sido un proyecto demasiado tibio que más que la erradicación de los problemas, buscó su disminución; y no consideró fenómenos de alta relevancia como la desigualdad (Mateos R., 2014).



De forma complementaria, no se contó con datos de calidad que pudieran ser utilizados en la formulación y monitoreo de las políticas públicas y que permitieran hacer un seguimiento del desempeño de las intervenciones. Es decir, fueron objetivos, pero no lograron trascender como un plan de actuación. En este contexto, la transición de los ODM a los ODS no constituyó el término de un periodo, sino una **redefinición** con características que implicaban un mayor alcance.

En palabras del octavo Secretario General de las Naciones Unidas (2007-2016), Ban Ki-moon, la Agenda 2030 es universal, transformativa e integrada y anuncia un hito histórico para el mundo. Esta Agenda fue creada en el marco de la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible realizada en 2015 en Nueva York en la que participaron más de 150 líderes mundiales y fue adoptada por todos los Estados Miembros de la ONU. Ahí se adoptaron los **17 ODS** enfocados en terminar con la **pobreza**, luchar contra la **desigualdad** y la **injusticia**, y hacer frente al **cambio climático** sin que **nadie quede rezagado** para el 2030 (ONU-México (s/f)). En la Figura 12.3 se presentan los ODS junto con sus dimensiones y sus beneficiarios.

Figura 12.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en ONU (s/f).

A continuación, se describen las principales características de la Agenda 2030 y se precisan los enfoques y alcances para el cumplimiento de este plan de acción:

- **Universal.** Implica un compromiso en el cual se consideren las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de todos los países.
- **Ambiciosa.** Los 17 objetivos y las 169 metas son amplios e integran diversos intereses y perspectivas.
- **Inclusiva.** Tiene el compromiso imperativo de “no dejar a nadie atrás”, por lo que su principal enfoque es centrarse en las personas.
- **Integral.** Incorpora no sólo las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental), también considera temas prioritarios que permiten alcanzarlo como la reducción de la desigualdad, la promoción de la paz y la seguridad, y la lucha contra el cambio climático.

El carácter integrado de la Agenda 2030 se refleja en la interrelación y vinculación existente entre los objetivos y sus metas por medio de los elementos transversales: el enfoque en derechos humanos y la incorporación sistemática de la perspectiva de género.

El **enfoque en derechos humanos** forma parte de los principios y compromisos de la **ONU**, desde la Carta de las Naciones Unidas. Cuyo marco se ha fortalecido con la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración del Milenio, el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005, la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo y los demás tratados internacionales en la materia.



La **incorporación sistemática de una perspectiva de género en la Agenda 2030** ha sido crucial y una importante palanca para impulsar el desarrollo. Promover la **igualdad entre hombres y mujeres** y el **empoderamiento de las mujeres y las niñas** es fundamental para generar oportunidades a nivel nacional, regional y mundial y para reducir brechas históricas en educación, empleo e independencia financiera y participación política, entre otros.

En México, la heterogeneidad de su población, territorio y cultura, ha derivado en grandes desigualdades e importantes contrastes en la calidad de vida de las

personas. En este sentido, el país ha asumido un fuerte compromiso con los ODS, participando activamente en foros y desarrollando proyectos y marcos de seguimiento para su integración en la política nacional, promoviendo la inclusión y la cohesión social.

Particularmente, en el marco del Comité Técnico Especializado de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, la Oficina de la Presidencia de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), colaboraron para definir mecanismos que permitan identificar las acciones existentes vinculadas con la Agenda 2030, con el fin de fortalecer la planeación estratégica, el seguimiento y la evaluación para el logro de los ODS.

Como se ha señalado, **la Agenda 2030 es una agenda de Estado**, por lo que **es indispensable su vinculación con la elaboración del presupuesto**. Adicionalmente, se requiere la participación activa de las Dependencias y Entidades de la APF, así como de los Poderes Legislativo y Judicial, de los Órganos Autónomos, y de todos los ejecutores del gasto, como implementadores de las Políticas Públicas.

México ha avanzado notablemente en la conformación de una arquitectura institucional como resultado de la implementación de instrumentos en materia de planeación estratégica, presupuesto, monitoreo y evaluación, desde un enfoque de **Gestión para Resultados (GpR)**. Los principales elementos para ello son la **Planeación Nacional**, la **Estructura Programática con base en Programas presupuestarios (Pp)**, el **Presupuesto basado en Resultados (PbR)** y el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**. Así, la consolidación de estas herramientas en años recientes, es lo que permite realizar la vinculación de los ODS con los Pp tal como se ilustra en la Figura 12.4.

Figura 12.4 Vinculación de los ODS con el presupuesto



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en UNICEF (s/f).

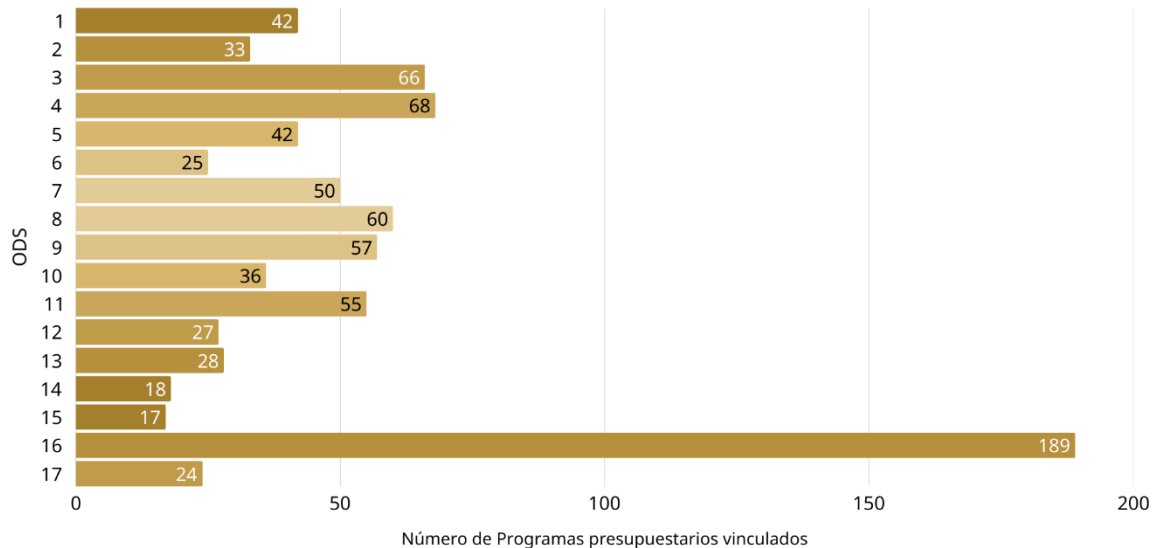
El ejercicio más reciente de vinculación con los ODS se realizó en la **Exposición de Motivos para el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ciclo fiscal 2025**, mismo que es el primero a cargo de la presente administración. Este documento explica los fundamentos detrás de la propuesta que el Poder Ejecutivo le presenta a la Cámara de Diputados, puntualizando las razones por las que se propone gastar el presupuesto público de determinada manera.

La metodología utilizada contempla la participación de las Dependencias y Entidades de la APF y consta de dos etapas:

En la primera, se identifican posibles coincidencias del objetivo del Pp con alguna meta de los ODS; si su diseño corresponde con el propósito de la meta; o bien, si atiende necesidades de fortalecimiento de los actores que actúan en favor del logro de la meta.

De los 601 Programas presupuestarios de gasto programable que incluyen los ramos administrativos, generales, poderes de la unión y autónomos del PPEF 2025, así como las Entidades de Control Directo y las Empresas Públicas del Estado, el 84.5% (508) contribuye al logro de la Agenda 2030 (SHCP, 2024). Las cifras específicas se representan en la Gráfica 12.1.

**Gráfica 12.1 Número de Programas presupuestarios que contribuyen a cada ODS**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en SHCP, 2024.

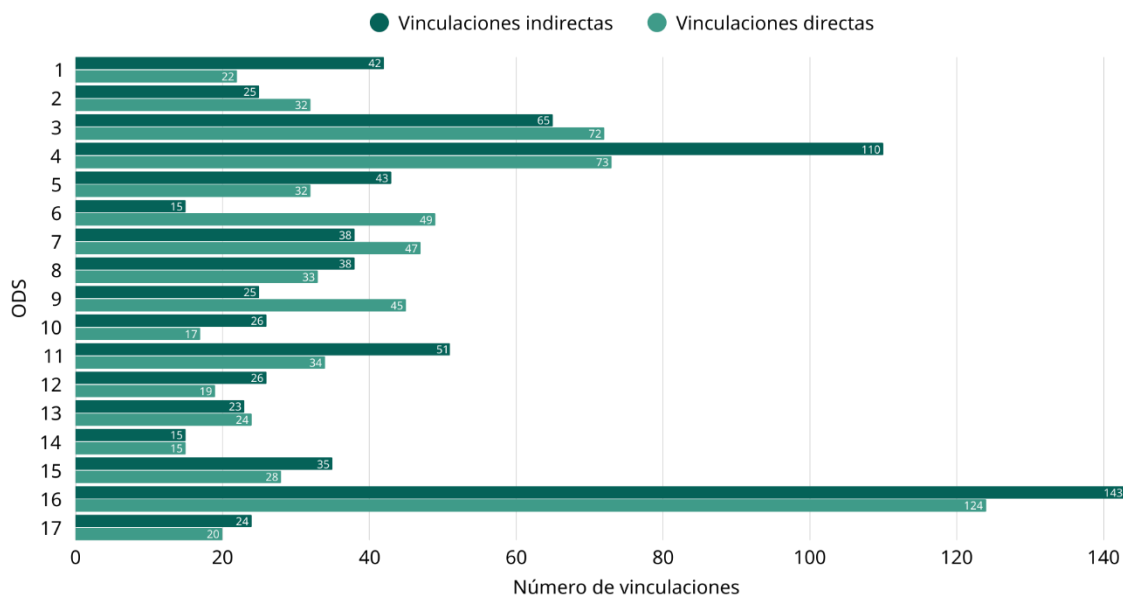
Notas:

- Cada uno de los ODS cuenta con un número definido. Para su consulta, se puede ver la Figura 12.3.
- Los Programas presupuestarios pueden contribuir a uno a varios ODS.

Es importante destacar que el Objetivo 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas”, es el que cuenta con más programas vinculados, con un total de 189. Esto se debe a que muchas de las acciones que el Gobierno de México realiza para el bienestar de la población no se ejecutan de forma directa, sino a través de las instituciones que integran la Administración Pública Federal, las cuales son un pilar fundamental para generar bienestar social. Le siguen en número de programas el Objetivo 4, “Educación de calidad”, y el Objetivo 3, “Salud y bienestar”, en los que el gobierno pone especial atención para impulsar el cumplimiento de los demás objetivos. Esto significa que no actúan de manera aislada, sino que contribuyen al avance de todos los ODS; por ejemplo, al fortalecer la salud y la educación, se impacta de manera indirecta en la reducción de la pobreza y el hambre a largo plazo.

En la segunda etapa de la metodología, para realizar una identificación más precisa de la vinculación, y reconociendo que un Programa presupuestario puede contribuir al logro de una meta, más no necesariamente ser suficiente para alcanzarla, se identifica el grado de vinculación mediante la selección de sub-metas; así como el tipo de contribución, que puede ser directa o indirecta. En la Gráfica 12.2 se presentan las vinculaciones a los ODS con esta desagregación.

**Gráfica 12.2 Vinculaciones directas e indirectas a ODS**



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en SHCP, 2024.

Nota:

- Cada uno de los ODS cuenta con un número definido. Para su consulta, se puede ver la Figura 12.3.

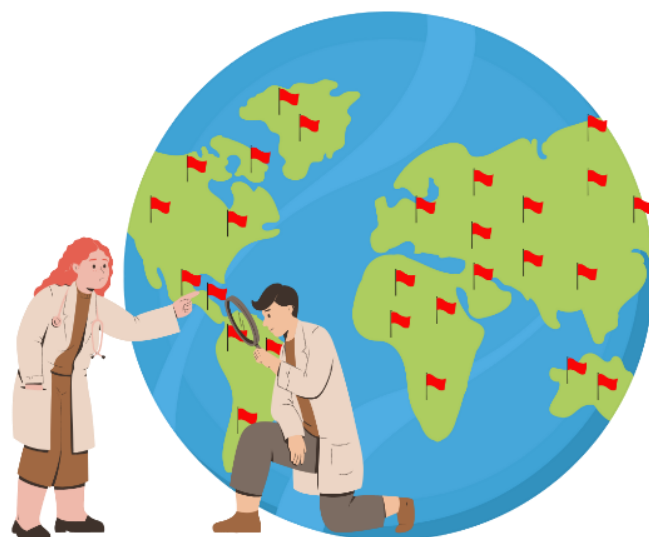
Aunque la Agenda 2030 ha sido incorporada en instrumentos de planeación nacional, el cumplimiento efectivo de los ODS requiere que estos compromisos internacionales también se traduzcan en acciones concretas a nivel local, lo cual será abordado en el siguiente Tema.

# Tema 13. Planeación Estratégica Glocal en el marco de la Agenda 2030

Uno de los elementos más innovadores de la **Agenda 2030** es el llamado a que todos los actores —**gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanía**— se involucren activamente en su implementación. Esta lógica colaborativa ha llevado a muchos países, incluido México, a desarrollar marcos normativos, institucionales y presupuestarios que buscan anclar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus sistemas de planeación**, evaluación y rendición de cuentas. Esta transversalidad exige nuevas capacidades institucionales, tecnologías de información, sistemas de monitoreo y enfoques participativos más robustos.

En este contexto, el papel de los gobiernos subnacionales se vuelve estratégico. Son ellos quienes están más cerca de la población, quienes tienen la capacidad de adaptar las metas globales a las realidades locales, y quienes pueden innovar en soluciones concretas que respondan a necesidades territoriales específicas. Reconocer este potencial es clave para avanzar en una agenda que no deje a nadie atrás y que realmente transforme la vida cotidiana de las personas. A esta forma de planeación que considera tanto los aspectos globales como locales se le conoce como “glocal”.

**La planeación glocal** se basa en el principio de que los ODS sólo se materializan cuando impactan positivamente en comunidades, localidades y regiones. Esto implica que las entidades federativas y los municipios deben desarrollar marcos de planeación estratégica propios, alineados con la Agenda 2030, y sustentados en presupuestación por programas, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación.





Esta articulación representa una oportunidad para reforzar la **gobernanza multinivel, fortalecer el federalismo cooperativo** y avanzar hacia un **desarrollo verdaderamente sostenible**, justo y equitativo. En este marco, la metodología para la vinculación de los ODS en México, revisada en el Tema anterior, que representa un mecanismo de seguimiento con base en la planeación nacional y las clasificaciones funcional y programática del gasto; es de gran relevancia para la implementación de lo glocal.

A nivel nacional, el esfuerzo por vincular el gasto público con los ODS tiene una trayectoria institucional significativa que inició con el ciclo presupuestario 2018, mediante una metodología desarrollada por la Presidencia de la República, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), misma que se mencionó en el Tema anterior. Esta herramienta ha permitido identificar, desde entonces, los Programas presupuestarios que contribuyen al cumplimiento de los ODS, estableciendo un mecanismo de seguimiento con base en la planeación nacional y las clasificaciones funcional y programática del gasto.

Con la entrada en vigor del ciclo presupuestario 2026, la SHCP actualizó dicha metodología en el Anexo 2 de los Lineamientos para la Programación y Presupuestación, quedando estructurada como se describe en la Figura 13.1.

**Figura 13.1 Actualización de la metodología de para la vinculación con ODS**



Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.

Esta versión renovada ofrece una estructura más precisa, flexible y replicable para alinear los Programas presupuestarios con los ODS.

Este esfuerzo metodológico ha sido reconocido por organismos internacionales como el PNUD (2023), que señala que México ha establecido una práctica avanzada de trazabilidad presupuestaria, útil como referente técnico para América Latina. Asimismo, un estudio realizado por la CEPAL (2021) identifica que la metodología mexicana es una de las más completas en la región por su carácter cuantificable, su articulación con los sistemas nacionales de planificación y su potencial de replicabilidad a nivel subnacional. Por su parte, Le Blanc et Al. (2022) destacan que integrar los ODS en el ciclo presupuestario con base en clasificadores programáticos representa una innovación clave en la gobernanza del desarrollo sostenible.

En este entorno, el Anexo 2 representa una herramienta clave que sistematiza una ruta metodológica para vincular los Programas presupuestarios (Pp) con las metas y submetas de los ODS, y cuantificar de manera precisa el presupuesto público federal que contribuye a su cumplimiento. En la Figura 13.2 se presentan las principales ventajas de su uso.

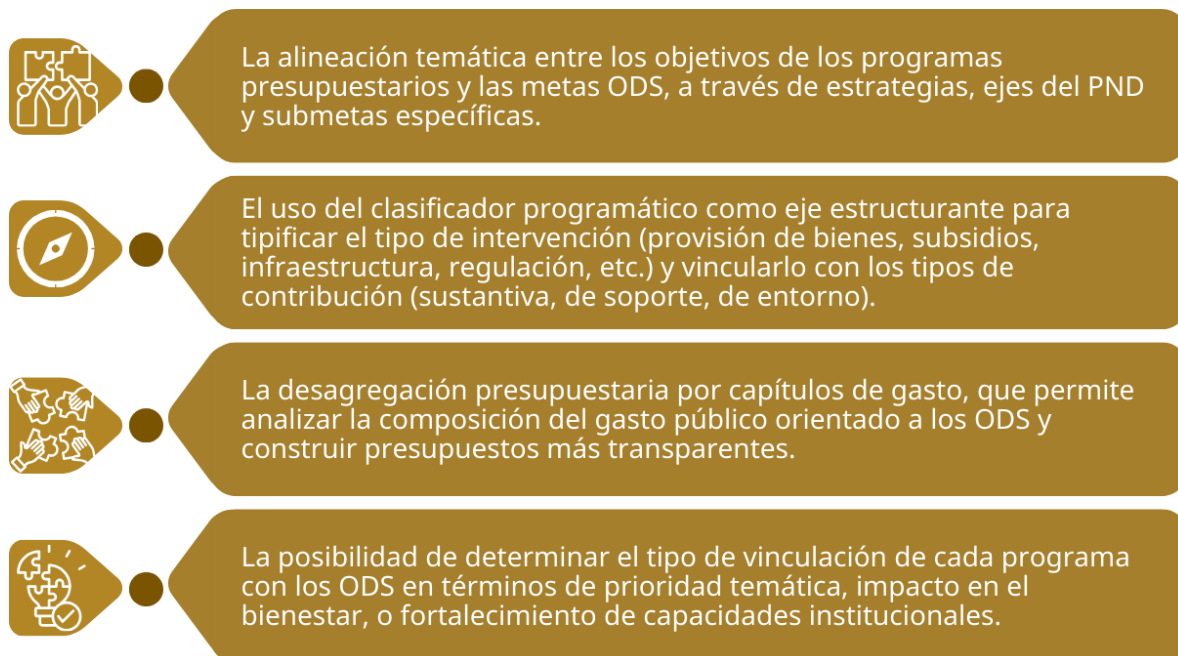
**Figura 13.2 Ventajas del uso de la metodología para vincular Programas presupuestarios**



Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.

Además de estas ventajas, la metodología ofrece una solución concreta a la falta de estandarización para reportar y vincular acciones públicas con metas globales. La experiencia de México contribuye así al desarrollo de marcos consistentes y transferibles, alineados con las recomendaciones de la CEPAL (2020), el FMI (2021) y el PNUD (2022). Derivado de su implementación se ha podido identificar elementos clave que pueden ser apropiados a nivel local para la implementación de los ODS, mismos que se presentan en la Figura 13.3.

**Figura 13.3 Elementos clave para vincular ODS a nivel local**



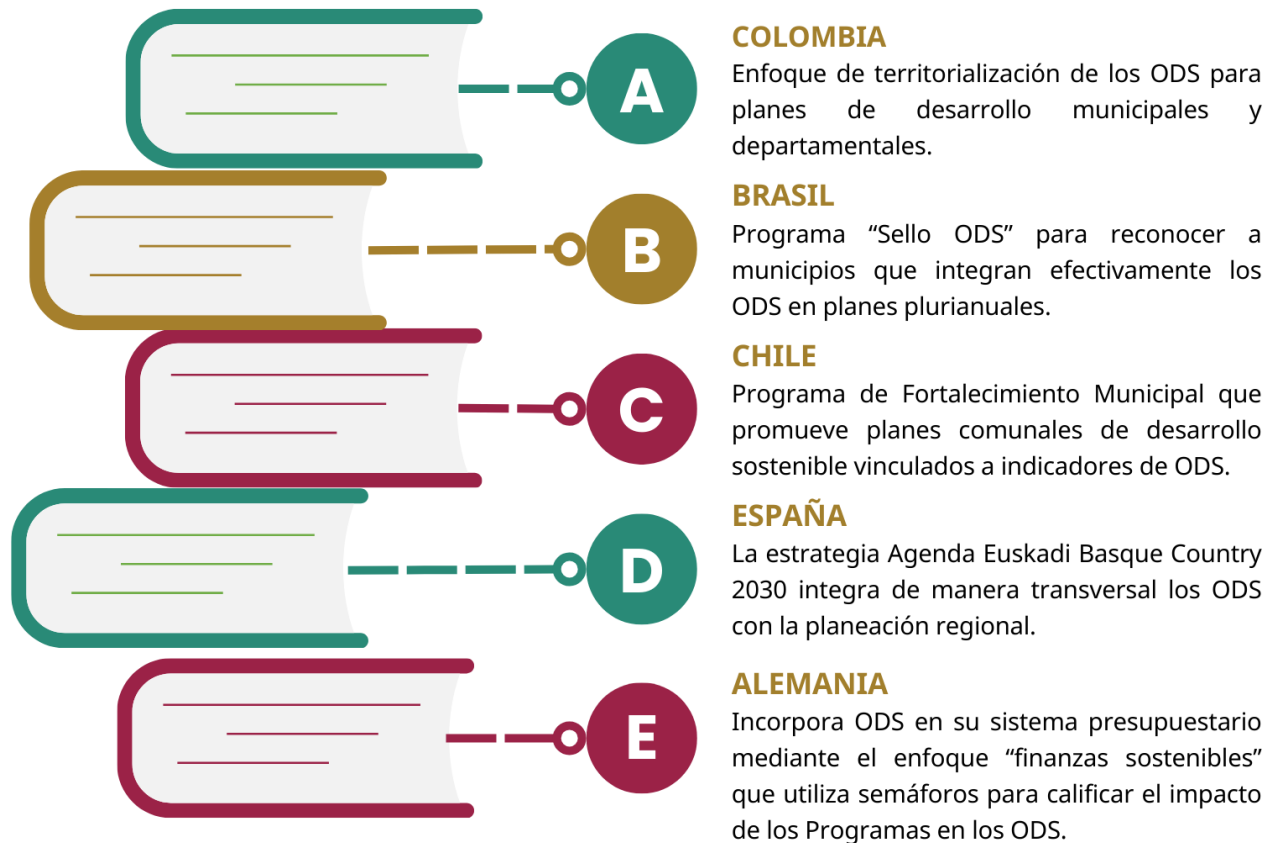
Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.

Finalmente, cabe destacar que el potencial transformador de esta metodología depende de su apropiación institucional. Para ello, es indispensable que **los equipos técnicos de las Dependencias y Entidades reciban capacitación continua**, se fortalezcan los sistemas de información presupuestaria y se desarrollen capacidades de análisis estratégico. En este sentido, **los Lineamientos para el ciclo 2026 marcan un punto de inflexión al incorporar una visión glocal de los ODS** que puede escalar hacia nuevas formas de gobernanza pública más orientadas al bienestar y la sostenibilidad.

La metodología para vincular Programas a los ODS es en sí misma una práctica internacional exitosa, sin embargo, también existen diversos países que han desarrollado experiencias destacadas de implementación de la Agenda 2030 a

nivel subnacional, donde los municipios y gobiernos regionales no solo han incorporado los ODS en sus planes de desarrollo, sino que también los han vinculado con su sistema presupuestario, mecanismos de planeación operativa y plataformas de monitoreo. Algunas de estas buenas prácticas internacionales se presentan en la Figura 13.4.

**Figura 13.4 Buenas prácticas de implementación de la Agenda 2030 de forma local**



Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.

Desde 2018, Colombia ha impulsado un enfoque de "territorialización de los ODS" liderado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el cual desarrolló herramientas como el Índice ODS Municipal, los Compromisos ODS y guías metodológicas para incorporar los ODS en planes de desarrollo municipales y departamentales. Estas herramientas permiten articular la planeación estratégica con la presupuestación, y han sido utilizadas por más de 300 entidades territoriales. La experiencia colombiana ha sido documentada por el PNUD y la CEPAL como un referente regional (DNP & PNUD, 2021).

El estado de Paraná Brasil, implementó el programa "Sello ODS", mediante el cual se reconoce a municipios que integran de manera efectiva los ODS en sus planes plurianuales (PPA), presupuestos locales y procesos de monitoreo. La metodología del Sello incluye alineación de metas locales con los ODS, indicadores de seguimiento, y procesos participativos. Según Santos y Rodrigues (2022), esta estrategia ha mejorado la rendición de cuentas y la eficacia del gasto público territorial.



En Chile, a través del Programa de Fortalecimiento Municipal impulsado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), se han promovido planes comunales de desarrollo sostenible que articulan el diagnóstico participativo, la planeación estratégica y el uso de presupuestos multianuales vinculados a indicadores ODS. En 2021, el PNUD documentó más de 30 municipios con tableros ODS y metodologías de vinculación presupuestaria alineadas a prioridades territoriales (PNUD Chile, 2021).

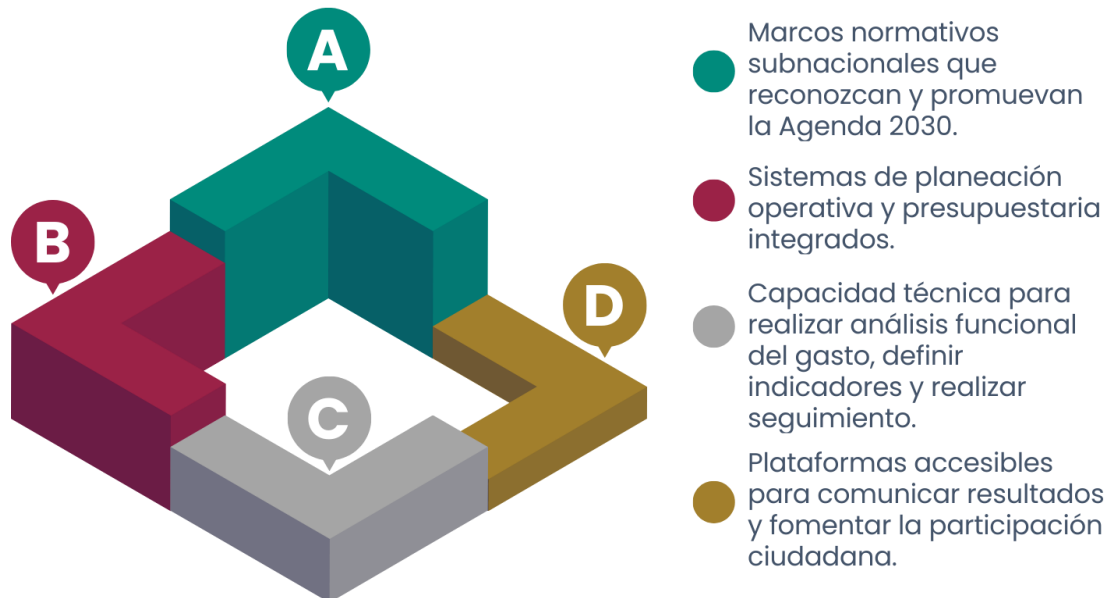
En el País Vasco, la estrategia Agenda Euskadi Basque Country 2030 ha integrado de manera transversal los ODS en la planeación regional, presupuestos públicos y sistemas de evaluación. El gobierno utiliza una matriz de consistencia para alinear los Programas presupuestarios con metas ODS y cuenta con informes anuales de seguimiento. Esta práctica ha sido reconocida por la Red de Gobiernos Regionales por el Desarrollo Sostenible (nrg4SD) como una de las más avanzadas de Europa (González & Martín, 2022).

El estado de Renania del Norte-Westfalia Alemania, ha incorporado los ODS en su sistema presupuestario a través de un enfoque de "finanzas sostenibles", que utiliza un sistema de semáforos para calificar el impacto de cada programa sobre los ODS. Además, se han desarrollado criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) para priorizar inversiones con alta incidencia en sostenibilidad territorial. Este modelo es considerado pionero en el contexto europeo (Hege & Brimont, 2021).

Estas experiencias reflejan que la vinculación efectiva entre los ODS y la planeación y presupuestación local requiere de varios elementos clave: marcos normativos habilitantes, herramientas metodológicas claras, capacidades técnicas locales, plataformas de monitoreo accesibles, y mecanismos de coordinación multinivel. México, a través de la metodología del Anexo 2 y su enfoque glocal, se posiciona en esta tendencia internacional como un país con

un marco normativo robusto y con potencial para replicar estas buenas prácticas a nivel subnacional. La articulación local requiere además ciertas condiciones habilitantes, mismas que se presentan en la Figura 13.5.

**Figura 13.5 Condiciones habilitantes para la vinculación local a los ODS**



Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.

La consolidación de estas prácticas permitiría que cada obra pública, servicio, subsidio o programa implementado desde lo local sea una expresión concreta del compromiso de México con el desarrollo sostenible. Es desde los territorios donde la Agenda 2030 cobra vida: en escuelas equipadas, hospitales resilientes, ecosistemas protegidos y comunidades con mayor justicia social.

Para facilitar la apropiación de la Agenda 2030 desde los municipios, es clave construir mecanismos de articulación entre sus instrumentos de planeación y los ODS. La **Matriz de Referencia** que se presenta en el Cuadro 13.1 **proporciona ejemplos de cómo se pueden vincular metas seleccionadas de los 17 ODS con tipos de intervención pública y programas representativos** que suelen ejecutarse a nivel local en México.



**Cuadro 13.1 Matriz de Referencia**

ODS	Meta específica	Tipo de intervención	Ejemplo de programa municipal
<b>ODS 1: Fin de la pobreza</b>	1.3 Implementar sistemas de protección social	Subsidios y transferencias	Apoyos a personas adultas mayores o en pobreza extrema
<b>ODS 2: Hambre cero</b>	2.1 Acceso universal a alimentación segura y nutritiva	Seguridad alimentaria	Comedores comunitarios municipales
<b>ODS 3: Salud y bienestar</b>	3.8 Cobertura sanitaria universal	Servicios públicos de salud	Unidades médicas móviles o brigadas médicas
<b>ODS 4: Educación de calidad</b>	4.1 Educación primaria y secundaria gratuita	Infraestructura educativa	Mantenimiento y ampliación de escuelas públicas
<b>ODS 5: Igualdad de género</b>	5.2 Eliminar violencia contra mujeres	Prevención y atención	Centros de atención a mujeres víctimas de violencia
<b>ODS 6: Agua limpia y saneamiento</b>	6.1 Acceso universal al agua potable	Provisión de infraestructura básica	Expansión de redes de agua y drenaje
<b>ODS 7: Energía asequible y no contaminante</b>	7.2 Aumento de energías renovables	Fomento ambiental	Instalación de luminarias solares o techos verdes
<b>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico</b>	8.3 Apoyo a microempresas y empleo	Desarrollo económico local	Ferias del empleo y capacitación laboral
<b>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura</b>	9.1 Infraestructura sostenible y resiliente	Obras públicas	Mantenimiento de caminos y espacios públicos
<b>ODS 10: Reducción de desigualdades</b>	10.2 Inclusión social y económica	Programas de integración	Apoyo a personas con discapacidad o movilidad limitada
<b>ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles</b>	11.2 Transporte seguro y sostenible	Movilidad urbana	Ciclovías y rutas de transporte público municipal
<b>ODS 12: Producción y consumo responsables</b>	12.5 Reducción de residuos	Gestión ambiental	Campañas de reciclaje y separación de residuos
<b>ODS 13: Acción por el clima</b>	13.1 Resiliencia ante desastres	Planeación de riesgos	Programas municipales de protección civil y cambio climático
<b>ODS 14: Vida submarina</b>	14.1 Reducir contaminación marina	Educación ambiental	Jornadas de limpieza en cuerpos de agua
<b>ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres</b>	15.2 Gestión forestal sostenible	Conservación ecológica	Reforestación urbana y vigilancia ambiental
<b>ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas</b>	16.6 Instituciones eficaces y transparentes	Gobierno abierto	Mecanismos municipales de participación ciudadana
<b>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos</b>	17.17 Alianzas público-comunitarias	Coordinación interinstitucional	Mesas de colaboración con OSC y sector privado

Fuente: elaboración propia con base en SHCP, 2025.



**Esta matriz cumple una doble función: como herramienta de planeación estratégica territorial y como insumo para la programación presupuestaria orientada a resultados.** Su incorporación progresiva a los sistemas municipales permitirá reforzar el carácter operativo de los ODS en el nivel más cercano a la población.

**La implementación de la Agenda 2030 desde una perspectiva glocal** requiere metodologías sólidas, herramientas presupuestarias flexibles y una alineación clara entre la planeación estratégica, la operación pública y los compromisos internacionales. **México ha dado pasos importantes al institucionalizar un mecanismo metodológico (Anexo 2)** que permite vincular el presupuesto público con los ODS, establecer tipologías de intervención y generar evidencia útil para la toma de decisiones.

Los casos internacionales analizados refuerzan que la territorialización de los ODS no sólo es deseable, sino posible, siempre que existan condiciones habilitantes como la voluntad política, capacidades técnicas, acceso a información y coordinación entre niveles de gobierno. La experiencia comparada sugiere que el enfoque metodológico de México puede ser replicado en gobiernos subnacionales, fortaleciendo la gobernanza cooperativa y el cumplimiento de compromisos globales desde lo local.

En este proceso, los municipios tienen una posición privilegiada para hacer realidad los ODS en la vida cotidiana de las personas. **La planeación municipal, el diseño de programas locales, y la articulación presupuestaria son vehículos clave para traducir la sostenibilidad global en bienestar territorial.** La consolidación de matrices de vinculación, sistemas de seguimiento y presupuestos alineados son pasos imprescindibles para avanzar hacia una prosperidad compartida, ambientalmente sostenible y socialmente justa.

# Lista de figuras, cuadros y tablas

			Página
Figura	8.1	Dimensiones del proceso de planeación	5
Figura	8.2	Niveles de planeación	6
Figura	8.3	Principios de la Planeación orientada a Resultados	7
Figura	8.4	Niveles de resultados esperados	10
Figura	9.1	Sustento normativo del Sistema Nacional de Planeación Democrática	14
Figura	9.2	Sistema Nacional de Planeación Democrática	15
Figura	9.3	Niveles de planeación en México (planeación)	16
Figura	9.4	Participantes en el proceso de consulta del PND	17
Figura	10.1	Bases para la integración del PND 2025-2030	20
Figura	10.2	Los 100 compromisos y las 14 Repúblicas	21
Figura	10.3	Ejes generales y transversales del PND 2025-2030	22
Figura	10.4	Estructura del PND 2025 - 2030	23
Figura	11.1	Tipos de Programas Derivados del PND	25
Figura	11.2	Elementos mínimos que deberá tener un PPND	28
Figura	11.3	Interacción entre los tres niveles de planeación en México	29
Figura	12.1	Esfuerzos internacionales que precedieron a los ODS	30
Figura	12.2	Objetivos de Desarrollo del Milenio	31
Figura	12.3	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030	33

Figura	12.4	Vinculación de los ODS con el presupuesto	<b>36</b>
Figura	13.1	Actualización de la metodología de para la vinculación con ODS	<b>40</b>
Figura	13.2	Ventajas del uso de la metodología para vincular Programas presupuestarios	<b>41</b>
Figura	13.3	Elementos clave para vincular ODS a nivel local	<b>42</b>
Figura	13.4	Buenas prácticas de implementación de la Agenda 2030 de forma local	<b>43</b>
Figura	13.5	Condiciones habilitantes para la vinculación local a los ODS	<b>45</b>
Cuadro	11.1	Número de Programas derivados del PND según su tipo	<b>27</b>
Cuadro	13.1	Matriz de Referencia	<b>46</b>
Gráfica	12.1	Número de Programas presupuestarios que contribuyen a cada ODS	<b>37</b>
Gráfica	12.2	Vinculaciones directas e indirectas a ODS	<b>38</b>

# Referencias

- Ban Ki-moon. (2015). *Mensajes, declaraciones y discursos del Secretario General*. Naciones Unidas.  
[https://www.un.org/es/sg/messages/2015/sdg\\_summit\\_2015.shtml](https://www.un.org/es/sg/messages/2015/sdg_summit_2015.shtml)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Panorama social de América Latina 2020*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46688-panorama-social-latinoamerica-2020>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: Dinámica laboral y políticas de empleo*.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47192-estudio-economico-america-latina-caribe-2021-dinamica-laboral-politicas-empleo>
- Congreso de la Unión. (1983). *Ley de Planeación*. Diario Oficial de la Federación.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf>
- De la Rosa, A., & Lozano, O. (2010). View of strategic planning: Application background and its relevance in a contemporary world. *Conciencia Digital*, 2(1), 1–10.  
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1741>
- Departamento Nacional de Planeación & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Informe anual del PNUD 2021*.  
<https://www.undp.org/es/publicaciones/informe-anual-del-pnud-2021>
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *World Economic Outlook, abril 2021: Managing Divergent Recoveries*.  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Gobierno Vasco. (2022). *Agenda Euskadi Basque Country 2030*.  
<https://www.euskadi.eus/pdf/agenda-euskadi-basque-country-2030.pdf>
- Hege, E., & Brimont, L. (2021). *Finanzas sostenibles en Alemania*. ODS2030.  
<https://ods2030.com/europa/alemania/#:~:text=Preguntas%20frecuentes%20sobre%20ODS%20Alemania&text=Los%20ODS%20Objetivos%20de%20Desarrollo,los%20referentes%20mundiales%20en%20sostenibilidad>
- Mateos, R. (2014, 10 de septiembre). Logros y fracasos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a tres meses del año límite. *eldiario.es*.  
[https://www.eldiario.es/desalambre/logros-objetivos-desarrollo-milenio-enfrenta\\_1\\_4636956.html](https://www.eldiario.es/desalambre/logros-objetivos-desarrollo-milenio-enfrenta_1_4636956.html)

- Poder Ejecutivo Federal. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND%202025-2030.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s. f.). *Objetivo 1: Fin de la pobreza*. PNUD México. <https://www.undp.org/es/latin-america/objetivos-de-desarrollo-sostenible/fin-pobreza>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *PNUD Chile*. <https://www.undp.org/es/chile>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Plan estratégico del PNUD 2022-2025*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-10/UNDP-Strategic-Plan-2022-2025-SP.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *PNUD México*. <https://www.undp.org/es/mexico>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2025*. Gobierno de México. [https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/GYPPEF25Q/PPEF2025/lurbgnma/docs/exposicion/EM\\_Documento\\_Completo.pdf](https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/GYPPEF25Q/PPEF2025/lurbgnma/docs/exposicion/EM_Documento_Completo.pdf)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Anexo 2 de los lineamientos aplicables a las etapas de programación y presupuestación del ciclo presupuestario 2026*. Gobierno de México. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001436/Anexo\\_2\\_Vinculacion de los Pp con los Ojetivos de Developmento Sostenible.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001436/Anexo_2_Vinculacion_de_los_Pp_con_los_Ojetivos_de_Developmento_Sostenible.pdf)
- Senado de la Nación Argentina. (2022). *Paraná se sumó a la Agenda Global 2030*. <https://ods.senadoer.gob.ar/novedades/2022/11/04/parana-se-sumo-a-la-agenda-global-2030/>
- Useche Aguirre, M. C., & Guerrero Peña, L. J. (2021). Pensamiento estratégico de Whittington. Una mirada epistemológica a su concepción. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 391–402. <https://doi.org/10.5377/telos.v23i2.11122>



*"Información para decidir,  
resultados para transformar"*



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**SSE** Subsecretaría  
de Egresos

**UPER** Unidad de Política  
y Estrategia para  
Resultados