



CODESIN Y SU PARTICIPACIÓN
EN EL DESARROLLO DE SINALOA
(1996-2017)

ÍNDICE

Introducción.....	3
Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN)	6
Antecedentes	6
Evolución del CODESIN.....	7
Misión del CODESIN	9
Visión del CODESIN	9
Integración del CODESIN	10
<i>Estatal</i>	10
<i>Regional</i>	11
¿Cómo opera el CODESIN?.....	13
Logros del CODESIN	18
Políticas públicas para el desarrollo.....	19
Promoción de inversiones.....	22
Alianza por la Competitividad: el modelo de planeación para el desarrollo de Sinaloa	27
Antecedentes	27
<i>Sinaloa. Una visión de futuro, 1995</i>	27
<i>Visión Común, 2005</i>	28
<i>Agenda para la Competitividad, 2010</i>	28
¿Qué es la Alianza por la Competitividad?.....	28
Objetivos y metas de la Alianza por la Competitividad	30
¿Cómo opera la Alianza por la Competitividad?	31
Modelo para el crecimiento y el desarrollo a largo plazo: planes estratégicos y proyectos.....	35
Evaluación y seguimiento.....	37
Retos estratégicos.....	38
Agenda Regional Estratégica.....	42

Introducción

La meta máxima de todas las regiones y países modernos es lograr un desarrollo incluyente y sostenible: crecimiento y estabilidad económica, inclusión social, empleos bien remunerados y con buenos beneficios, y calidad de vida para sus habitantes. Pese a no existir una fórmula infalible para lograrlo —aún menos para garantizar que no ocurra un retroceso en el camino—, la evidencia prueba que la mejor ruta para alcanzar una meta está basada en la planeación.

De acuerdo con la Real Academia Española, la planeación hace referencia a la acción de establecer de manera anticipada un modelo sistemático para la actuación de una entidad pública o privada con la intencionalidad de dirigirla y encauzarla. Sin embargo, cuando hablamos de planeación estratégica, y aún más de planeación estratégica para el desarrollo, encontramos nuevos e importantes elementos que se suman a esta definición.

La planeación debe ser, más allá de un plan de acción, un proceso participativo que soporte una visión a largo plazo. Estos dos elementos son clave; el primero por dotar de legitimidad el proceso, al tiempo que garantiza la incorporación de agentes en la implementación del plan; el segundo, debido a que una propuesta de intervención efectiva se consolida a través de diversas etapas que toman en cuenta no solo la implementación, sino la sensibilización y la asimilación de los habitantes a dicha propuesta.

El principal problema identificado en las políticas públicas nacionales, estatales y locales está relacionado con la falta de continuidad y congruencia. No hay fórmulas mágicas que transformen la realidad de un momento a otro, por lo que es necesario contar con esquemas de participación en todos los niveles de Gobierno y en los sectores público y privado. De allí el surgimiento de asambleas, comisiones, comités o consejos que se preocupen por la continuidad en el marco de un nuevo contexto de gobernabilidad. En este sentido, el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) ha sido una plataforma excepcional para la planeación estratégica en el estado y es considerado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) como una estructura clave del desarrollo de Sinaloa, que cumple

una función crucial en la formulación y puesta en marcha de políticas y programas necesarios para atraer inversión a la entidad y fomentar el desarrollo endógeno.¹

El CODESIN, espacio de colaboración público-privado para generar proyectos, estrategias y políticas públicas que contribuyen a la construcción de regiones más competitivas e innovadoras para el desarrollo económico de Sinaloa, opera bajo los principios de ciudadanización, visión a largo plazo, calidad de vida, sustentabilidad y apoyo empresarial. Todos elementos fundamentales de la planeación estratégica para el desarrollo.

El CODESIN se creó por decreto en abril de 1996. Hoy en día, en el marco de su vigésimo aniversario se hace un esfuerzo recopilatorio de su historia, evolución, proyectos realizados y su participación en el desarrollo del estado con el fin de socializar y difundir dicha información en un único documento. La intención es acercar al lector a un Consejo que ha participado activamente en beneficio de los sinaloenses y que, pese a recibir cada vez más atención y reconocimiento, suele quedar en el anonimato y solo en beneficio de los ejecutores de las políticas públicas.

Algunos de los proyectos que el CODESIN ha impulsado a través de estos años son la creación de los Institutos Municipales de Planeación, de la Secretaría de Turismo, del Plan Integral de Salud, del Plan Estratégico de Infraestructura y Logística, de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa y de la Ley de Ciencia y Tecnología e Innovación del Estado de Sinaloa; el establecimiento de los clústeres turístico, ganadero, acuícola, de cítricos, de mango y de tomate; la atracción y retención de empresas como Delphi, Sumitomo Contec, Axtel y Walbro y la promoción de inversiones locales como el Parque Industrial El Trébol, Herdez, Citrocorp y Navolatours.

La intervención del CODESIN en el desarrollo será continua mientras haya áreas de oportunidad para elevar la competitividad de Sinaloa, impulsar el crecimiento económico y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, lo que se traducirá en la generación de acciones, proyectos y estrategias que propongan políticas públicas e identifiquen buenas

¹ Micheál Ó Cinnéide (2004). "Planeación participativa y procesos de desarrollo en México", en *Estudio de la OCDE sobre asociaciones locales, planeación participativa y procesos de desarrollo en México*, LEED-OCDE-CODESIN.

prácticas locales, nacionales e internacionales. Todo esto con la colaboración de la cuádruple hélice: Gobierno, empresarios, académicos y sociedad.

Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN)

Antecedentes

El origen del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) se sitúa en 1995, cuando el sector empresarial generó un movimiento ciudadano con el propósito de unir esfuerzos tanto del sector público como privado en un proyecto permanente de desarrollo económico de largo plazo.

Esta iniciativa surgió a partir del descontento empresarial que atribuía el rezago económico de Sinaloa a la falta de continuidad y de planeación. Este grupo de empresarios asumió una causa común: poner en la mesa de la discusión pública la necesidad de diseñar el futuro de los sinaloenses, sumando al Gobierno del estado, bajo la premisa de generar riqueza y empleo a través de la atracción de inversiones para lograr un desarrollo económico que brinde mejores condiciones de vida a todos los sinaloenses.

Este movimiento se da en medio de una crisis económica que habría de prolongarse por los siguientes siete años, y estaba conectado con un ejercicio de participación y consulta para la definición de un proyecto a largo plazo para Sinaloa titulado Sinaloa. Una visión de futuro, que proponía entre sus principales acciones la internacionalización para impulsar la inversión nacional y extranjera en la entidad.

El proceso de participación que desató la discusión de los retos del presente (1994-1995) y las derivadas de la reflexión sobre el futuro del estado se convirtió en un movimiento empresarial que invitó al Gobierno a definir una estrategia de desarrollo a largo plazo para Sinaloa. Para abril de 1996, empresarios y Gobierno logran el decreto de creación del CODESIN.

De acuerdo con la visión de los propios empresarios, la participación del CODESIN en este proyecto era relevante en relación con la creación de empleos productivos permanentes. Los objetivos de este Consejo fueron: “Definir la visión del Sinaloa que queremos para el año 2010, que aterrice la misión, los propósitos y la planeación estratégica que nos llevará al logro de la

visión. Asimismo, definir la agenda de proyectos que sean congruentes con esa visión e implementar las funciones y crear las áreas y los cuerpos operativos necesarios para lograrla”.²

El 27 de noviembre de 1997, con la aprobación de la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico de Sinaloa, resultado de un trabajo conjunto entre Gobierno y el sector empresarial, se le otorgó al CODESIN patrimonio y personalidad jurídica y se creó la Secretaría de Desarrollo Económico, así como los instrumentos para incentivar la inversión y facilitar los trámites para la instalación de empresas.

Con este nuevo marco institucional, jurídico y presupuestal se creó una política pública para impulsar el desarrollo económico incentivando la inversión y la generación de empleos, en donde el CODESIN actúa como un organismo de colaboración público-privado que coordina y vincula los esfuerzos de la entidad, con una visión a largo plazo, para desarrollar un proyecto para el crecimiento de Sinaloa, la planeación estratégica que la sustente y la difusión que deba realizarse de estos conceptos.

Evolución del CODESIN

A lo largo de dos décadas la intervención del CODESIN en el proceso de desarrollo se ha fortalecido. El aprendizaje acumulado a partir de las acciones, proyectos y estrategias implementadas, y la retroalimentación y experiencias de más de novecientos consejeros han sido clave para que este organismo haya adaptado sus funciones sustantivas y adjetivas para poder cumplir con uno de sus principales objetivos: proponer un proyecto económico a largo plazo para Sinaloa.

El Consejo identifica tres etapas de acuerdo con los objetivos de las estrategias implementadas desde su creación. La primera se centra en el crecimiento económico a partir de la inversión, principalmente extranjera —una estrategia entendible en el entorno económico de las crisis de 1995 y la apertura comercial—, y la generación de empleo. La segunda se ubica

² Archivo CODESIN. Mensaje de Juan Manuel Ley en 1996.

en el fortalecimiento de la estrategia de promoción de inversiones a través de la internacionalización y la planeación estratégica para el desarrollo local, mientras que la tercera consolida el proyecto a largo plazo del estado con el diseño de un modelo enfocado al desarrollo de estrategias para agregar valor a las actividades productivas y a la generación de políticas públicas para la mejora competitiva del territorio.

En el período 1997-2000 el CODESIN concentró los primeros esfuerzos de promoción y atracción de inversión en Sinaloa bajo un enfoque regional. Se conformó un equipo profesional para la promoción de inversiones en los Comités Regionales de Promoción Económica (CRPE'S) de este organismo, que tuvo como su principal función promover las regiones (norte, centro norte, centro y sur) para atraer inversión, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico. A esta etapa corresponden los primeros esfuerzos de promoción y localización del estado de Sinaloa y la organización de las primeras misiones de promoción internacional.

De 2001 a 2007, el CODESIN reforzó la estrategia de promoción de inversiones y creó un ente especializado para fomentarla en todo el estado y no por regiones, como antes se realizaba. Asimismo, reunió la experiencia de promoción del equipo ejecutivo de los CRPE's con la capacidad ejecutora para el aterrizaje de la inversión del Gobierno y fundó la Unidad de Promoción de Inversiones (UPI). Una vez cubierta la función de dicha área estratégica, el CODESIN comenzó a redefinir otras áreas de trabajo y funciones necesarias para impulsar el proyecto a largo plazo: planeación, atractividad y fomento económico.

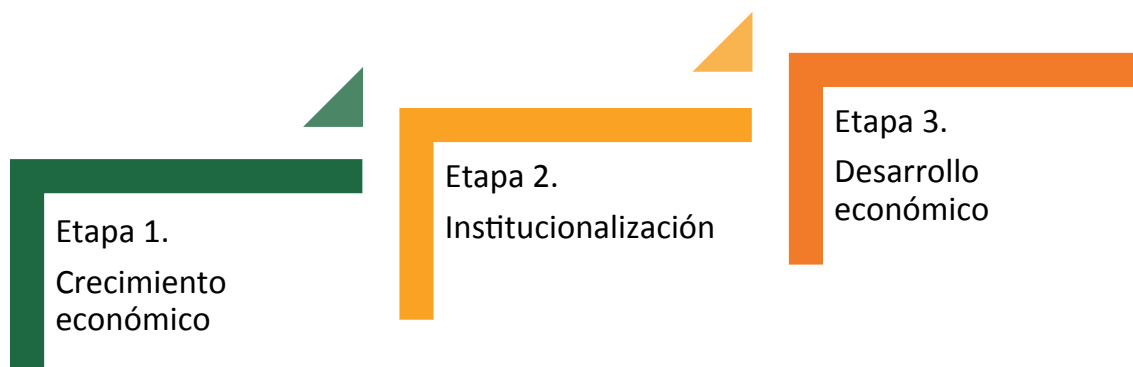
Aunque los primeros pasos para la institucionalización del CODESIN comenzaron desde 1996, fue durante este periodo cuando el órgano de máxima decisión de este Consejo, el Pleno, aprueba los reglamentos internos del organismo y los publica en septiembre de 2006. También se inician nuevos ejercicios de análisis, participación y consulta para la planeación a largo plazo.

A partir de 2007, como resultado de un nuevo ejercicio de revisión y ajustes, la UPI se convierte en el Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa (CIT Sinaloa, por sus siglas en inglés), con el objetivo atraer y retener inversiones que generen empleos de calidad en los sectores económicos definidos por el CODESIN.

Con la elaboración de la Agenda para la Competitividad 2010 y el apoyo del Instituto Mexicano para la Competitividad, el CODESIN sienta las bases para su proyecto a largo plazo al definir un modelo de crecimiento y desarrollo y una planeación estratégica denominados Alianza por la Competitividad, aludiendo a la necesaria colaboración entre Gobierno, empresarios, académicos y sociedad.

Esta fase logra aterrizar a nivel regional con la generación de la Agenda Regional Estratégica en 2016, lo cual se traduce en proyectos regionales de impacto para el desarrollo económico de los municipios, las regiones y el estado.

Figura 1. Evolución del CODESIN



Misión del CODESIN

Impulsar la construcción de un Sinaloa competitivo, próspero e incluyente.

Visión del CODESIN

Un Sinaloa próspero con calidad de vida, competitivo y sustentable.

Integración del CODESIN

Estatal

El CODESIN se rige por un órgano de participación público-privada denominado Pleno que representa la máxima autoridad, y se integra de la siguiente manera:

- Gobernador del estado de Sinaloa (presidente)
- 12 consejeros
 - Cuatro miembros del Consejo Sinaloense de Empresarios (antes Consejo Sinaloense de Hombres de Negocios)
 - Cuatro empresarios de las distintas regiones del Estado (presidentes de los Comités Regionales de Promoción Económica [CRPE's])
 - Cuatro miembros del Gobierno estatal (Secretario de Desarrollo Económico, Secretario de Administración y Finanzas, Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca y Oficina del Gobernador [antes Coordinación de Asesores])

Cabe destacar que el lugar del presidente del Pleno siempre estará a cargo del gobernador del estado debido a que sus funciones son promover la participación de los Gobiernos —federal, estatal y municipal— en las tareas de desarrollo y promoción económica y en su ámbito geográfico de influencia. Por su parte, el vocal ejecutivo será el secretario de Desarrollo Económico, mientras que el presidente ejecutivo será elegido por la parte empresarial y se encargará de ejecutar las decisiones y acuerdos del Pleno. Una vez que los presidentes ejecutivos han terminado su encargo de tres años, con posibilidad de elegirse por un período más, pasan a ser miembros honorarios del Pleno de manera permanente.

Existe también la figura del invitado permanente, que por decisión del Pleno se considera necesaria por su participación en las estrategias de desarrollo económico. Tal es el caso de la Secretaría de Turismo y la Coordinación General de Proyectos Estratégicos,³ creadas en 2010, y la Comisión de Desarrollo Económico del Congreso del Estado (participante del Pleno desde septiembre de 2014).

³ La Coordinación General de Proyectos Estratégicos pasó a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Económico en febrero de 2016, por lo que a partir de esta fecha está representada por esta Secretaría (miembro del Pleno).

La legitimidad del Pleno está otorgada por la ciudadanía de las decisiones y la colaboración de empresarios y funcionarios públicos (ejecutores de las políticas públicas). Los consejeros empresarios representantes de las regiones norte, centro, centro norte y sur, como presidentes regionales formarán parte del CODESIN por periodos de tres años, los empresarios representantes del Consejo Sinaloense de Empresarios permanecen en el Consejo mientras cumplan con los propósitos y funciones establecidas. Ningún cambio de consejero de la parte empresarial coincide con los cambios administrativos y todos tienen un suplente que los acompaña y sustituye en las reuniones plenarias mensuales. Es importante señalar que los consejeros empresarios miembros del Pleno ni los que integran los Comités Regionales de Promoción Económica reciben remuneración económica por su participación.

Regional

El CODESIN cuenta con cuatro Comités Regionales de Promoción Económica (zona norte, zona centro norte, zona centro y zona sur) cuya función es promover y construir, junto con los actores de la región, un desarrollo integral en la zona que se vea reflejado en el aumento de la competitividad estatal. Estos comités realizan una gestión estratégica de desarrollo regional al impulsar e implementar proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes y elevar la atractividad de la región y de las inversiones nacionales y extranjeras.

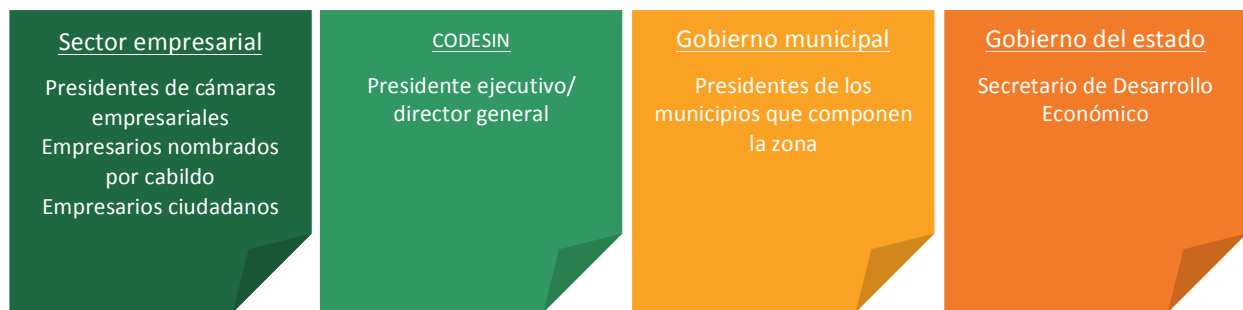
La zona norte incluye los municipios de Ahome, El Fuerte y Choix; la centro norte, Guasave, Sinaloa, Angostura, Mocorito y Salvador Alvarado; la zona centro, Culiacán, Navolato, Badiraguato, Cosalá y Elota, y la zona sur, Mazatlán, San Ignacio, Concordia, El Rosario y Escuinapa.

Mapa 1. Comités Regionales de Promoción Económica



Los CRPE’S cuentan con una estructura propia y un consejo integrado por los sectores público —municipal y estatal— y empresarial.

Figura 2. Conformación del consejo de los Comités Regionales de Promoción Económica



De los empresarios ciudadanos del comité regional se elige a los presidentes de los comités regionales y sus suplentes, quienes a su vez forman parte del Pleno del CODESIN, aportando así presencia y representatividad de la visión regional en la visión estatal. La composición y la integración de los CRPE’S es sancionada por el Pleno estatal del Consejo.

¿Cómo opera el CODESIN?

El CODESIN funciona como un consejo consultivo del Gobierno integrado por empresarios y funcionarios públicos, cuyo objetivo principal es influir en las políticas públicas. A nivel regional cuenta con los Comités Regionales de Promoción Económica que se encargan de impulsar la competitividad y atractividad de las regiones.

Para el logro de sus objetivos, el CODESIN incide en cuatro áreas estratégicas: planeación, atractividad, fomento económico y promoción de inversiones. Para el desarrollo y seguimiento de cada una de estas áreas se han diseñado, a nivel estatal y regional, estructuras operativas y de consejo en las que participan miembros del sector empresarial, académico y de Gobierno para asegurar una participación ciudadana y una visión a largo plazo.

La Tabla 1 especifica la integración de la oficina estatal, los CRPE's y el CIT Sinaloa.

Tabla 1. Estructura operativa y de consejos del CODESIN

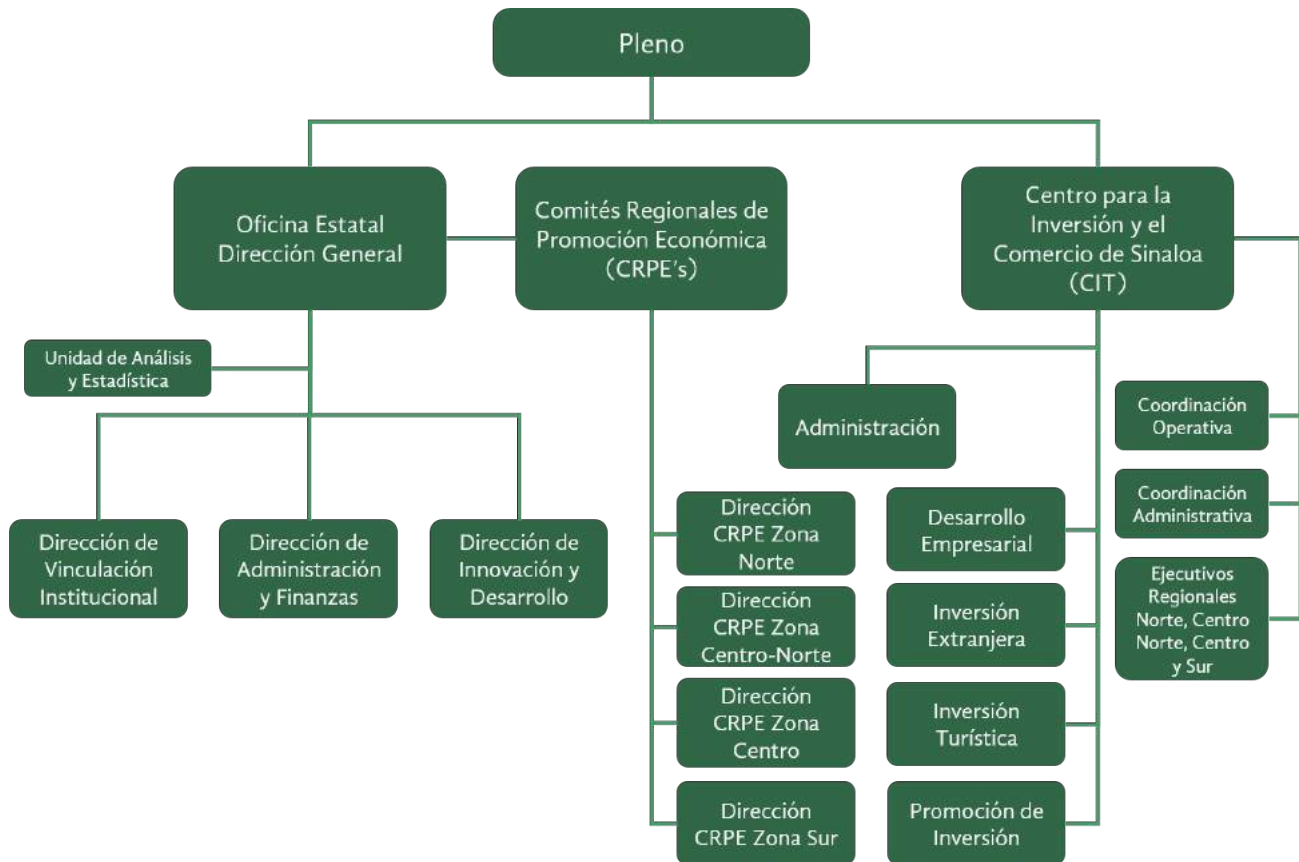
Área estratégica	Estructura operativa	Ubicación	Consejo	Integración	Consejeros	Invitados permanentes
Planeación	Oficina estatal	Culiacán	Pleno	Gobierno estatal Empresarios del Consejo Sinaloense de Empresarios Presidentes de los Comités Regionales de Promoción Económica	28	5
Atractividad y fomento económico	Oficina zona centro	Culiacán	Comité Regional de Promoción Económica	Gobierno municipal Consejeros institucionales del sector empresarial Consejeros ciudadanos del sector empresarial Academia	23	6
	Oficina zona centro norte	Guasave	Comité Regional de Promoción Económica	Gobierno municipal Consejeros institucionales del sector empresarial Consejeros ciudadanos del	27	6

				sector empresarial Academia		
Oficina norte	Los Mochis	Comité Regional de Promoción Económica		Gobierno municipal Consejeros institucionales del sector empresarial Consejeros ciudadanos del sector empresarial Academia	30	0
Oficina sur	Mazatlán	Comité Regional de Promoción Económica		Gobierno municipal Consejeros institucionales del sector empresarial Consejeros ciudadanos del sector empresarial Academia	27	3
Promoción de inversiones	Centro para la Inversión y el Comercio	Culiacán	Consejo CIT	Gobierno (secretario de Desarrollo Económico y subsecretario de Promoción de Inversiones) Presidentes del CODESIN (regionales y estatales) Director general	9	No aplica

Desde la perspectiva organizacional, el CODESIN es un organismo público descentralizado y autónomo con un órgano de máxima decisión (Pleno) integrado por empresarios y funcionarios públicos.

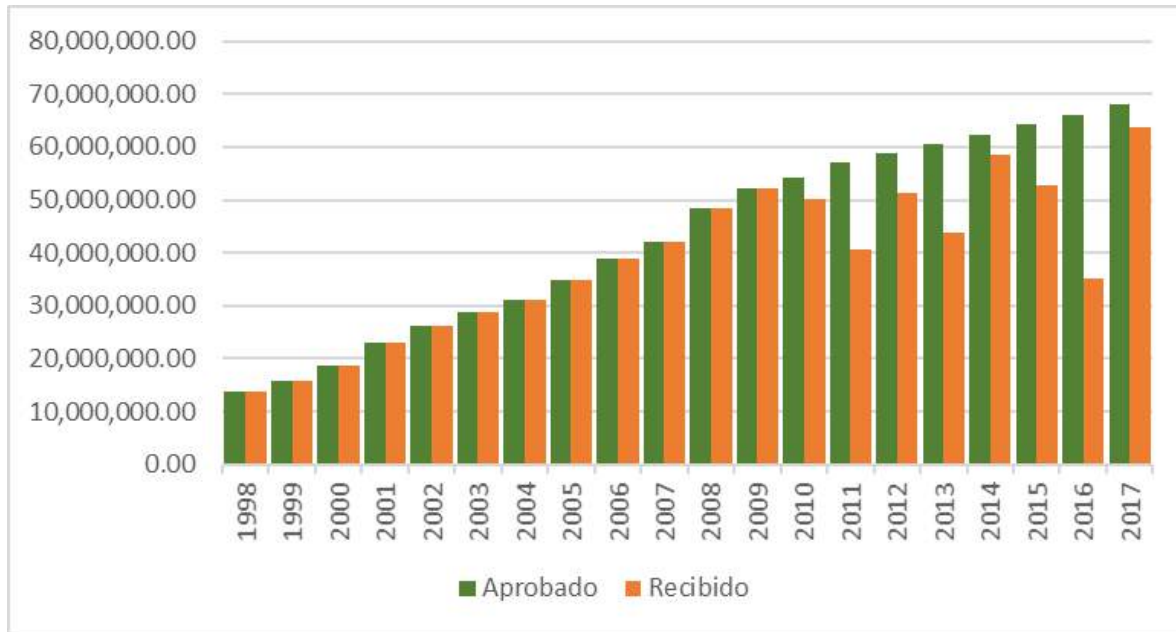
La oficina estatal es la entidad que ejecuta y da seguimiento a los acuerdos generados en el Pleno y elabora la planeación estratégica para impulsar el desarrollo económico y la competitividad de Sinaloa. Además, es el órgano encargado de supervisar el desarrollo y dar seguimiento e implementación a los proyectos y estrategias que se generan en CODESIN, así como a las propuestas de políticas públicas.

Figura 3. Organigrama de CODESIN



En cuanto al presupuesto del CODESIN, este proviene del impuesto generado por la actividad productiva, el Impuesto sobre Nómina (ISN). La Ley de Fomento a la Inversión del Estado de Sinaloa, publicada en 1996, indica en su artículo 98 que las asignaciones que otorgue el Gobierno del estado nunca podrán ser menores de 20% del ingreso anual por concepto del ISN, correspondiente al ejercicio fiscal del año anterior inmediato. Sin embargo, la entrada en vigor en 2007 del decreto No. 38 de la Ley de Hacienda del Estado de Sinaloa dio como resultado que el presupuesto quedará indexado a la inflación en términos reales, tomando como base el presupuesto recibido en 2008 (48,331,599 pesos).

Gráfica 1. Presupuesto histórico del CODESIN (aportaciones recibidas)



El CODESIN distribuye el presupuesto anualmente entre sus cuatro áreas estratégicas: planeación, atractividad, fomento y promoción de inversiones. De esta forma focaliza los esfuerzos para generar proyectos, estrategias y políticas públicas.

Tabla 2. Presupuesto del CODESIN

Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa			
Año	Presupuestp		
	Aprobado	Recibido	Aportaciones No Recibidas
1998	13,867,394.00	13,867,394.00	0
1999	15,893,242.00	15,893,242.00	0
2000	18,572,400.00	18,572,400.00	0
2001	23,005,040.00	23,005,040.00	0
2002	26,320,008.00	26,320,008.00	0
2003	28,791,905.00	28,791,905.00	0
2004	31,004,270.00	31,004,270.00	0
2005	34,953,043.00	34,953,043.00	0
2006	39,008,490.00	39,008,490.00	0
2007	42,063,158.00	42,063,158.00	0
2008	48,331,599.24	48,331,599.24	0
2009	52,043,809.81	52,043,809.81	0

2010	54,281,694.00	50,092,185.00	4,189,509.00
2011	56,995,779.00	40,566,938.00	16,428,841.00
2012	58,705,243.00	51,320,152.89	7,385,090.11
2013	60,466,858.00	43,924,913.00	16,541,945.00
2014	62,280,827.00	58,452,558.00	3,828,269.00
2015	64,149,252.00	52,665,592.00	11,483,660.00
2016	66,073,730.00	35,110,406.00	30,963,324.00
2017	68,055,942.00	63,795,385.00	4,260,557.00
Total	864,863,684.05	769,782,488.94	95,081,195.11

Tabla 3. Presupuesto aprobado para ejercicio 2017 y distribución

Proyecto	Anual	Porcentaje
Planeación	30,626,662.00	45%
Fomento y Atractividad (CRPE)	12,929,280.00	19%
Promoción de Inversiones	20,500,000.00	30%
Promoción de Inversión Turística	4,000,000.00	6%
Total	68,055,942.00	100%

Gráfica 2. Distribución del presupuesto en el ejercicio 2017



Logros del CODESIN

Los logros alcanzados por el CODESIN se agrupan según las etapas previamente identificadas. En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos por el CODESIN desde su origen, sin embargo, no se trata de una lista exhaustiva de los proyectos realizados para su conclusión.

Tabla 4. Logros por etapa del CODESIN

Etapas del CODESIN	Periodo	Logros alcanzados
Crecimiento económico	1996-1999	Decreto de creación del CODESIN Publicación de la Ley de Fomento a la Inversión Creación de la Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa Creación del Fideicomiso para el Desarrollo Económico de Sinaloa Inicio de la Estrategia de Promoción de Inversiones Primer viaje exploratorio a Asia 13 misiones para promover a Sinaloa en Asia, Europa y Norteamérica 150 delegaciones extranjeras recibidas Anteproyecto del Reglamento del CODESIN Desarrollo de Estrategia Sector Textil-Confección
Institucionalización	2000-2007	Creación de la Unidad de Promoción de Inversiones Creación de la Comisión de Filmaciones de Sinaloa Construcción del nuevo aeropuerto de Culiacán Creación de los IMPLAN Culiacán, Guasave y Mazatlán Iniciativa de reordenamiento del transporte urbano Realización del estudio Plan Avante y la creación de la Secretaría de Turismo Creación del CIT Sinaloa Aprobación de Reglamentos CODESIN Estrategia de Fomento del Desarrollo Institucional de los Gobiernos Locales (ICMA- CODESIN) MOTRAN La Entrada al Pacífico (corredor Chihuahua-Sinaloa) Reconocimiento CODESIN Hemispheria 2005 Creación del Comité Ciudadano de Evaluación de Estadística de Sinaloa Programa Periodista para el Desarrollo Local

Etapas del CODESIN	Periodo	Logros alcanzados
Desarrollo económico	2008-2017	Agenda para la Competitividad 2010 (IMCO) Estudios de gasoducto y gas natural Lanzamiento de la Alianza por la Competitividad Ley de Medio Ambiente para el Desarrollo Sustentable Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación Plan Estratégico de Infraestructura y Logística Plan Integral de Salud del Estado de Sinaloa Agenda Estatal de Innovación Sistema de Evaluación y Desempeño Municipal Administrador Municipal en Navolato Gerente de Obras Públicas del municipio de Culiacán Agenda Regional Estratégica

Políticas públicas para el desarrollo

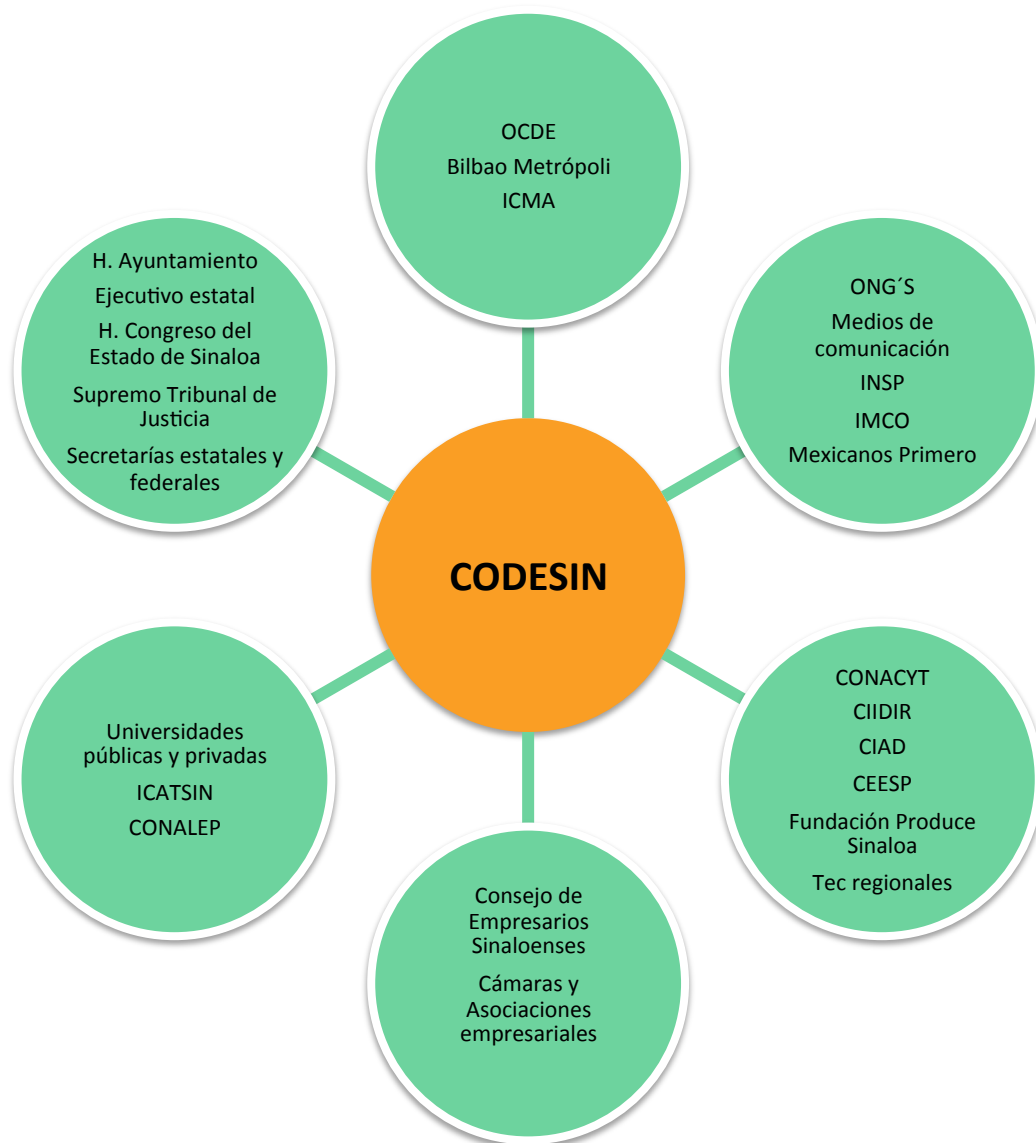
El CODESIN tiene como principal objetivo influir en políticas públicas que detonen el desarrollo y la competitividad de Sinaloa. Por ello es importante el rol que ha asumido para contribuir con el Gobierno en la generación de propuestas de solución a los problemas y oportunidades relacionados con estos temas.

Para hacerlo, el Consejo busca generar evidencia, identificar y plantear el problema y construir los instrumentos (normativos, presupuestarios, institucionales y humanos). Este proceso incluye la sensibilización de los actores públicos y la socialización necesaria para el involucramiento de otros actores clave con el propósito de lograr su inserción en la agenda pública y de gobierno y darle continuidad.

El CODESIN, al atender el principio que le da origen para convocar la participación de la comunidad sinaloense, articula y promueve la colaboración y cooperación de empresarios, funcionarios públicos, académicos y miembros de la sociedad civil en la búsqueda de soluciones a la problemática a resolver en los temas de sustentabilidad ambiental, sistema de derecho,

educación, Investigación+Desarrollo+innovación, salud, Gobiernos locales y planeación urbana que inciden directa o indirectamente en la competitividad y el crecimiento.

Figura 4. Vinculación institucional



CEESP (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado)
 CIAD (Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo)
 CIIDIR (Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Sinaloa)
 CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica)

ICATSIN (Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Sinaloa)
 ICMA (Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados)
 IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad)
 INSP (Instituto Nacional de Salud Pública)

El proceso de vinculación institucional con distintos actores del estado, el país y el mundo ha permitido respaldar las políticas con evidencias científicas y esto a su vez ha

propiciado propuestas específicas y asertivas. En la Tabla 5 se muestran las políticas públicas que el CODESIN ha promovido activamente.

Tabla 5. Políticas públicas en las que ha participado el CODESIN

Estatus	Año	Política pública
Concluido	1997	Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa
	2000	Unidad de Promoción de Inversiones
	2003	Ley de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria del Estado de Sinaloa
	2003	IMPLAN Culiacán
	2004	IMPLAN Guasave
	2005	IMPLAN Ahome
	2006	IMPLAN Mazatlán
	2006	Secretaría de Turismo / Plan Avante
	2006	Comité Ciudadano de Evaluación de Estadística Económica de Sinaloa (CCEES)
	2007	CIT Sinaloa (Promoción de Inversiones y Comercio Exterior)
	2011	IMPLAN Rosario
	2011	Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa (LADDS) / Plan Maestro de Sustentabilidad Ambiental
	2012	Ley de Ciencia y Tecnología e Innovación del Estado de Sinaloa / Sistema Estatal de Innovación
	2014	Administrador municipal del municipio de Navolato Gerente de Obras y Servicios Públicos del municipio de Culiacán
	2015	Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño Municipal de Sinaloa (SEDEMSI)
	2017	Reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable de Sinaloa
	2018	Iniciativa de Ley de Desarrollo Urbano y Ordenamiento territorial del Estado de Sinaloa
En proceso	2013	Iniciativa de Ley de Movilidad y Tránsito Terrestre del Estado de Sinaloa
	2014	Documento propuesta para la creación de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Sinaloa
	2017	Propuesta de reformas, adiciones y derogaciones al Reglamento General de la Ley de Tránsito y Transporte del Estado de Sinaloa
	2017	Iniciativa de Ley de Residuos sólidos
	2017	Estrategia de Fortalecimiento de los Institutos Municipales de Planeación
	2017	Estrategia de Propiedad Industrial
	2018	Reglamento modelo de medio ambiente para los municipios del Estado de Sinaloa

Promoción de inversiones

Desde 1997, en las diferentes etapas de la promoción de inversiones en Sinaloa se ha logrado atraer y retener inversiones de empresas como Hikam y Sumitomo Contec. Estas, junto con otras como Delphi que aterrizaron en el estado cinco años antes del nacimiento de la Ley y del CODESIN, han permanecido y aumentado su inversión.

La promoción de inversiones como política pública es relativamente reciente. En su primera etapa se concentró en el CODESIN a través de sus CRPE's, que desde sus diferentes sedes (Culiacán, Mazatlán, Los Mochis y Guasave) promueven a Sinaloa fuera del territorio nacional.

A finales de 2001, con la intención de unificar una estrategia estatal y no regional, como se había hecho hasta entonces, se creó la Unidad de Promoción de Inversiones (UPI) en la que se integraron al equipo del CODESIN funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico. Esto permitió reunir en un solo ente la promoción y el proceso de aterrizaje de la inversión en el territorio. Esta unidad se instaló hasta finales de 2006 en las oficinas de la propia Secretaría.

Como resultado de un nuevo acuerdo del Pleno del CODESIN, en 2007 se estableció el CIT Sinaloa para promover y apoyar al inversionista extranjero, nacional y local, priorizando los sectores estratégicos de la economía sinaloense. Este centro es el brazo operativo para la promoción y atracción de inversiones del estado. La Secretaría de Desarrollo Económico, es la responsable de la operación de esta unidad, en coordinación con el CODESIN, que asigna presupuesto, da seguimiento y evalúa los resultados.

La función principal del CIT Sinaloa es la atracción de inversiones. De acuerdo con las vocaciones del estado y de sus regiones, se busca atraer inversiones a los sectores en los cuales se ha definido que Sinaloa puede ofrecer un caso de negocio exitoso, como tecnologías de información, biotecnología, alimentos procesados, manufactura, logística y minería. La atracción se realiza para empresas medianas y grandes y se busca conectar a los inversionistas locales y foráneos con las oportunidades de negocio para llevar a cabo un proceso de prospección y seguimiento de proyectos sistematizado e institucional.

El CIT Sinaloa está dividido en cuatro áreas:

1. Promoción de inversiones. Prospecta empresas nacionales y extranjeras que pueden aportar un valor agregado a los negocios en Sinaloa.
2. Agenda de inversión local. Atiende los proyectos de empresarios nacionales en Sinaloa.
3. Atracción de inversión extranjera. Responsable de orientar a los empresarios extranjeros interesados en instalar proyectos de inversión en Sinaloa.
4. Atracción de inversión turística. Prospecta, atiende y guía a los empresarios con proyectos de inversión turística en Sinaloa.

El CIT Sinaloa realiza las siguientes actividades para cumplir las metas de inversión:

- Promoción de misiones comerciales y de inversión a nuestro estado para dar a conocer las ventajas y oportunidades de negocios que Sinaloa ofrece.
- Participación en exposiciones, congresos, ferias, seminarios y misiones comerciales, tanto en el extranjero como en otros estados del país.
- Atención y orientación a grupos de inversionistas potenciales interesados en invertir en nuestro estado.

El trabajo de orientación, atención y acompañamiento del CIT Sinaloa a los inversionistas está categorizado según el nivel de intervención:

- Nivel 1. Proyectos generados por el CIT Sinaloa desde su concepción.
- Nivel 2. Proyectos de inversión previamente conceptualizados y que solicitan la intervención y acompañamiento del CIT Sinaloa para su buen término.
- Nivel 3. Proyectos no concebidos en el CIT Sinaloa y que no solicitan su intervención para concretarse, pero a los que se les da seguimiento por la relevancia de los mismos.

La estrategia de promoción del CIT para impulsar a Sinaloa como destino de inversión se ha centrado en la realización de visitas a instituciones y organismos de negocios nacionales e internacionales, como ProMéxico y sus consejerías internacionales (Jetro, Kotra, Camexa, embajadas, etcétera), así como en la asistencia a encuentros de negocios especializados de los

sectores económicos con mayor potencial de crecimiento en Sinaloa. Asimismo, desde el CIT Sinaloa se da seguimiento a la dinámica de la inversión privada en todos los municipios del estado y al Registro de Inversión Extranjera Directa, de la Secretaría de Economía.

En la Tabla 6 se muestran los principales proyectos en el área estratégica de promoción de inversiones que el CODESIN ha aterrizado a través de los diferentes instrumentos creados para su función desde 1997: Comités Regionales de Promoción Económica (1997), Unidad de Promoción de Inversiones (2001) y CIT Sinaloa (2007). Las empresas que aparecen en la lista han sido seleccionadas en función del impacto que han generado en el municipio —por la generación de empleos y/o el monto de inversión realizado—, así como por la generación de valor de la inversión en las vocaciones regionales o en los pilares estratégicos del desarrollo (bioeconomía, economía digital, turismo y logística).

Tabla 6. Inversiones promovidas por el CIT Sinaloa (1997-2017)

Periodo	Proyectos	
1997-2001	Alimentos Deshidratados del Pacífico (Culiacán)	Max Ray (Costa Rica, Culiacán, Navolato)
	Citrofrut (El Rosario)	Mazazul Organics (El Rosario)
	Compañía Hotelera Lucerna (Culiacán)	PDH Corporation (Culiacán)
	Costurmex (Culiacán)	Pueblo Bonito Resort (Mazatlán)
	Delphi (Ahome)	QVS Clothing (Ahome)
	Estrella del Mar (Mazatlán)	Salsas El Yauco (Culiacán)
	Export Crab del Pacífico (Ahome)	Sinomex (Culiacán)
	Global Crossing Mexicana (Mazatlán)	Sumitomo Contec (Ahome)
	Hikam (Guasave)	Tatcher Tubes (Culiacán)
	Inland Corrugados (Ahome)	Tex Ray (Culiacán)
	JW Harris (Culiacán)	TQM Garments (Ahome)
	La Costa Suites (Mazatlán)	Ty Tex (Culiacán)
		Walbro (Ahome)
2002-2007	Aeropuerto de Culiacán (Culiacán)	Office Depot (Culiacán)
	Aeropuerto de Mazatlán (Mazatlán)	Parque Industrial El Trébol (Culiacán)
	Aztec Cooper (Culiacán)	Planta Biotechnologies (Culiacán)
	Delphi (Ahome)	Plaza Forum Culiacán (Culiacán)
	Dyna Resources (Culiacán)	Sears (Culiacán)
	Home Depot (Culiacán)	Sistema de Arnese K&S Mexicana (Mazatlán, Escuinapa, El Rosario)
	Hospital Ángeles (Culiacán)	Steelway (Ahome)
	Hotel Fiesta Inn (Culiacán)	Sugar Foods (Mazatlán)
	Insertech International (Culiacán)	Sumitomo Contec (Ahome, Guasave, El Fuerte)
	Max Ray (Culiacán, Navolato)	

	Mix Up (Culiacán)	
2008-2017	Agsessa (Navolato)	Mareden (Ahome)
	Axioma (Culiacán)	Mazatlán International Center (Mazatlán)
	Agsessa (Navolato)	Metálisis (San Ignacio)
	Axioma (Culiacán)	Metalmec (Mazatlán)
	Axtel - Centro de contacto (Culiacán)	Minera Loomex (Choix)
	Big Cola (Culiacán)	Minera Pangea - McEwen Mining (Mocorito)
	Bodega Aurrera (Elota)	Molinos Nacionales (Culiacán)
	Camino al Mar (Mazatlán)	Neoris (Culiacán)
	Cannatutlan Sucret (Mazatlán)	Nunhems (Culiacán)
	Carl's Jr (Culiacán)	Nutrimar (Ahome)
	Cemix (Culiacán)	Paradox (Choix)
	Cimaco (Mazatlán)	Paramind (Culiacán)
	Citicinemas (Culiacán)	Parque Industrial Orión (Culiacán)
	Concept Design (Culiacán)	Península (Mazatlán)
	Costco (Culiacán)	Planta Industrial, DIMEX (Guasave)
	Delphi (Salvador Alvarado)	Plásticos Agrícolas y Geomembranas de México (Mazatlán)
	Dyna Resources (Sinaloa)	Plaza Azahares, Grupo ARCO (Culiacán)
	Esprovasan (Culiacán)	Plaza Bicentenario, Grupo ARCO (Mazatlán)
	Family Tree Farms (El Fuerte)	Plaza Explanada, GICSA (Culiacán)
	Finestra (Culiacán)	Plaza La Ceiba, Grupo ARCO (Culiacán)
	Fonatur (Escuinapa)	Plaza Paseo San Isidro (Culiacán)
	Ganadería Flexi (Culiacán)	Plaza Sendero (Los Mochis)
	Gas Natural Fenosa (Ahome, Culiacán y Mazatlán)	Plaza Sendero (Mazatlán)
	Gruindag (Culiacán)	Plaza Sendero, Grupo Costa Verde (Culiacán)
	Grupo ARHE (Mazatlán)	Pretrenzados Travis (Culiacán)
	Harimasa (Culiacán)	Prinsa (Escuinapa)
	Harimasa (Navolato)	Productores Pecuarios del Petatlán (Guasave)
	Herdez (Ahome)	Pure Mango (Escuinapa)
	Hikam (Guasave)	Rivalmex (El Rosario)
	Hotel Holiday Inn (Mazatlán)	Sacsa (Salvador Alvarado)
	Hotel Ibis (Ahome, Culiacán)	Scorpio Mining - Minera Cosalá (Cosalá)
	Hotel Marriot Courtyard (Mazatlán)	Sears (Mazatlán)
	Hotel Riu (Mazatlán)	Servicios Navales e Industriales (Mazatlán)
	Hydra Desarrollos (Mazatlán)	Sumitomo Contec (El Carrizo)
	Iberdrola (Ahome)	Sumitomo Contec (Guasave)
	Indumex (Ahome)	Sumitomo Contec (Los Mochis)
	Ingeniería de Proyectos Marítimos del Noroeste (Elota)	Sumitomo Contec (San Blas)
	JAC (Culiacán)	Swiss Grow (Culiacán)
	La Rábida Agrotexiles (Culiacán)	Terminal Marítima Mazatlán (Mazatlán)
	LDI (Ahome, Mazatlán)	TS Servicios Hoteleros (Mazatlán)
Liverpool (Mazatlán)	Vepinsa (Ahome)	
Lowe's (Culiacán)	Walbro (Ahome)	
Marecsa (Mazatlán)	Walmex (Culiacán, Mazatlán)	
	YARA Biofertilizantes (Ahome)	

Alianza por la Competitividad: el modelo de planeación para el desarrollo de Sinaloa

La Alianza por la Competitividad es una agenda diseñada, validada e implementada por el CODESIN, en conjunto con actores clave del desarrollo económico a nivel mundial, nacional y local, que impulsa el crecimiento y el desarrollo de Sinaloa a largo plazo para mejorar la competitividad del territorio a través de políticas públicas y la generación de proyectos de valor agregado a las actividades económicas en el estado.

Antecedentes

La planeación permite definir el problema que se está embistiendo y la factibilidad que existe para resolverlo. Un adecuado sistema de planeación en el desarrollo económico establece la conexión necesaria entre lo que se pretende resolver y el diseño de las soluciones. Una buena planeación facilita a los ciudadanos el seguimiento y el monitoreo del desarrollo, y al Gobierno la implementación de las políticas públicas y la administración eficaz de los recursos.

Con el propósito de contar con un proyecto económico de largo plazo y con la planeación estratégica que lo sustente,⁴ el CODESIN basa sus estrategias y proyectos en estudios que consideran las capacidades del territorio y la participación del Gobierno, empresarios, académicos y sociedad. De estos, destacan tres ejercicios:

Sinaloa. Una visión de futuro, 1995

En 1995 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Sinaloa, por iniciativa de un grupo de empresarios, la mayoría fundadores del CODESIN, realizó un ejercicio de planeación participativa dirigida desde la sociedad para construir una visión estratégica de desarrollo sustentable de mediano y largo plazo para competir

⁴ Ley de Fomento a la Inversión en el Estado de Sinaloa (27 de noviembre de 1997).

internacionalmente. De esto derivaron algunas propuestas, como el diseño de un proyecto para la promoción de inversiones del que resultaría dos años después la Ley de Fomento a la Inversión del Estado de Sinaloa, misma que dio origen a la creación de la figura jurídica del CODESIN.

Visión Común, 2005

Diez años después, en 2005, el CODESIN coordinó un ejercicio de consulta, investigación, análisis y diagnóstico para la definición de una visión común en la que participaron 483 actores clave de los sectores público y privado. Como resultado se construyó un proyecto basado en las vocaciones económicas regionales (razonables, por impulsar y por incubar) y en la promoción de los agrupamientos empresariales como medio para asegurar la competitividad y el desarrollo. También se incluyó una serie de actividades en las que participaron empresarios, funcionarios y académicos con la finalidad de definir un sistema directivo-operativo para el involucramiento de los actores relevantes en el crecimiento empresarial y demás sectores detonadores del desarrollo presente y futuro de Sinaloa.

Agenda para la Competitividad, 2010

El CODESIN reconoce en la metodología del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) una herramienta útil para potencializar los esfuerzos hacia una mejora competitiva del estado, en coordinación con este centro de investigación y el Gobierno del estado, que consiste en un conjunto de variables estratégicas, factores priorizados y una cartera preferente de ideas y proyectos que pudieran tener un impacto en los indicadores de competitividad.

La suma del conocimiento y los acuerdos generados de los tres ejercicios de planeación participativa dio como resultado la consolidación del proyecto a largo plazo Alianza por la Competitividad, presentado públicamente el 21 de septiembre de 2011.

¿Qué es la Alianza por la Competitividad?

La Alianza por la Competitividad es una agenda para impulsar el crecimiento y el desarrollo de Sinaloa, que propone mejorar la competitividad del territorio a través de políticas públicas y generar proyectos de valor agregado a las actividades económicas en el estado, con la participación de Gobierno, empresarios, academia y la sociedad.

La Alianza responde a una visión de futuro para los próximos 25 años, que propone agregar valor a las vocaciones económicas de Sinaloa e integrar a la bioeconomía, economía digital, turismo y logística como pilares estratégicos de la economía, y al impulso de políticas públicas en los temas de sustentabilidad ambiental, sistema de derecho, educación, Investigación+Desarrollo+innovación y salud como ejes transversales del desarrollo, para el logro de tres objetivos fundamentales:

- Mejorar la posición competitividad de Sinaloa
- Incrementar la inversión
- Elevar el PIB per cápita

Figura 5. Visión de desarrollo de la Alianza por la Competitividad



El nivel macro en el que se suscriben las políticas públicas de los ejes transversales implica la participación de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. A nivel micro, se reconoce que los resultados del crecimiento y del desarrollo aterrizan en estos territorios. Por ello, la Alianza por la Competitividad incluye también proyectos y estrategias relacionados con los ejes de planeación urbana y Gobiernos Locales como factores que contribuyen a la atractividad y competitividad de los municipios.

Parte de la estrategia de implementación del proyecto a largo plazo es generar cultura de competitividad en el estado, por lo que se diseñó una metodología que incorpora procesos de socialización de los temas de competitividad tales como conferencias, generación de contenidos en medios de comunicación y en redes sociales, así como la creación del Mes de la Competitividad (noviembre) desde 2012. Por su parte, a partir de 2015, se entrega el Premio CODESIN de Periodismo y Competitividad que tiene como propósito contribuir a la investigación de temas relacionados con la competitividad de Sinaloa.

Objetivos y metas de la Alianza por la Competitividad

La Tabla 7 señala los objetivos y metas de largo plazo para el estado de Sinaloa, con base en la Alianza por la Competitividad.

Tabla 7. Objetivos y metas de largo plazo para la Alianza por la Competitividad

Objetivos	Meta
Aumentar el PIB per cápita del estado	Alcanzar el PIB per cápita nacional para el año 2020. Lograr una tasa de crecimiento anual promedio del PIB de 3% por un periodo consecutivo de tres años.
Incrementar la inversión nacional e internacional	Lograr un crecimiento anual de 3.5% en la inversión (privada y extranjera).
Avanzar en la posición competitiva del estado a escala nacional e	Recuperar las cuatro posiciones en el Índice de Competitividad Estatal del IMCO para 2018. Colocar a Sinaloa en las primeras cinco posiciones dentro del Índice de

¿Cómo opera la Alianza por la Competitividad?

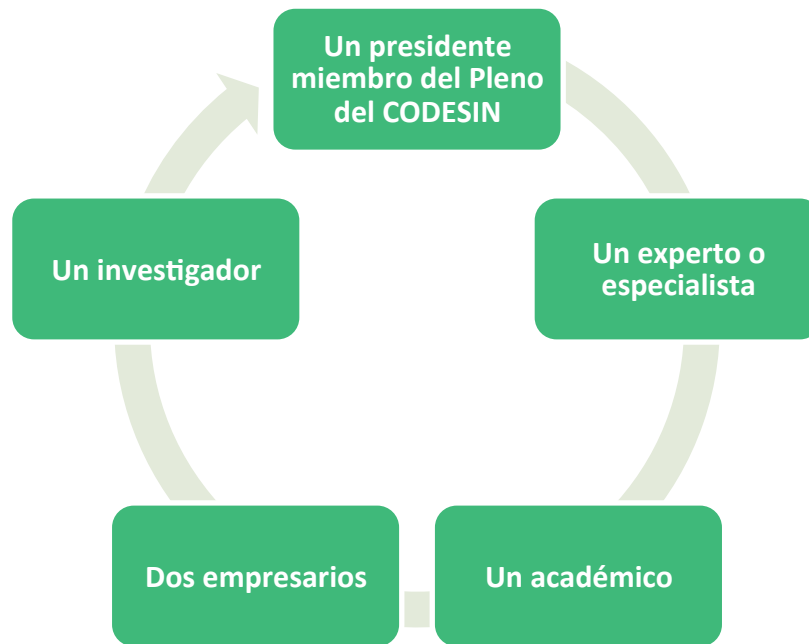
La Alianza por la Competitividad tiene un sistema de operación basado en la participación y colaboración de la cuádruple hélice, integrado en mesas de diálogo estratégicas y técnicas con los objetivos siguientes:

- Promover la construcción de una agenda y darle seguimiento.
- Medir y evaluar los avances de forma periódica.
- Participar en las estrategias de socialización del tema y la agenda, según sea el caso.
- Encabezar las acciones emprendidas por tema, tanto en el ámbito público como en el privado.
- Dirigir y participar en los grupos de trabajo necesarios para concretar las acciones, proyectos y estrategias aprobadas.

Entre 2012 y 2015 se instalaron siete mesas estratégicas:

1. Sustentabilidad Ambiental
2. Sistema de Derecho
3. Educación
4. Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)
5. Salud
6. Planeación Urbana
7. Gobiernos Locales

Figura 6. Estructura de mesas estratégicas

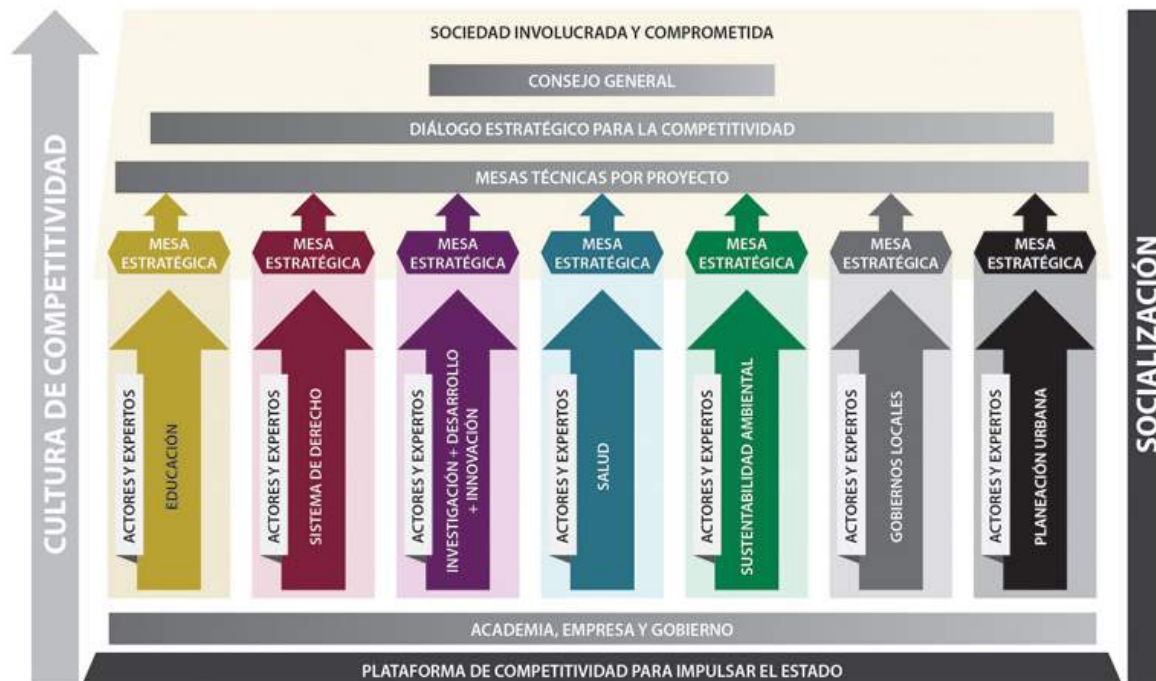


Cada una de las mesas está integrada principalmente por seis miembros (ver Figura 6). Los perfiles de los integrantes de las mesas de la Alianza por la Competitividad son los siguientes:

- Un presidente o coordinador. Empresario consejero del Pleno del CODESIN, cuyo perfil o interés lo relacione con la temática del eje y que tenga la capacidad y disposición para tomar el liderazgo y establecer el compromiso de representar, revisar y dar seguimiento a los proyectos propuestos.
- Dos empresarios. Que por su prestigio empresarial e interés comprobado en el pilar estratégico que corresponda, aporten con su experiencia, conocimiento, tiempo y red de contactos al desarrollo y al cumplimiento de la agenda.
- Un experto. Especialista cuyo conocimiento en el tema del eje sea aplicado con éxito en su actividad profesional y que, por sus características de alto reconocimiento a su trayectoria en el área, pueda contribuir a generar agendas exitosas.
- Un investigador. Académico prestigiado, aplicado a la investigación y la docencia en el campo relacionado al eje transversal de que se trate.

- Un académico. Persona altamente reconocida por sus aportaciones al área del conocimiento en las diferentes temáticas del eje.

Figura 7. Sociedad involucrada y comprometida



La actuación de las mesas de diálogo se rige por un documento rector acordado por los miembros de cada mesa estratégica, en la que se establecen los criterios básicos acerca de la definición del eje, la visión a construir, la identificación de la problemática y las acciones emprendidas para resolverla. Estas agendas deberán alinearse al logro de los tres objetivos centrales de la Alianza por la Competitividad: mejorar la posición competitiva, incrementar la inversión y elevar el PIB per cápita.

Para el desarrollo de los proyectos específicos de la agenda propuestos por las mesas estratégicas, se establecen mesas técnicas encargadas de dar seguimiento puntual al desarrollo de cada proyecto. Sus integrantes son un coordinador del tema (empresario participante del CODESIN) y los actores clave de la cuádruple hélice involucrados en la definición, gestión e impulso del proyecto.

Modelo para el crecimiento y el desarrollo a largo plazo: planes estratégicos y proyectos

La planeación de largo plazo es un proceso fundamental en la implementación del modelo Alianza por la Competitividad, no solo porque contribuye en la selección de los instrumentos y herramientas más efectivas para lograr los tres objetivos planteados, sino porque la integra de manera permanente en la construcción y diseño de sus estrategias y proyectos, incluyendo de manera obligada la evaluación.

“Planeación para un mejor desarrollo” es una afirmativa lógica, pero con frecuencia no es considerada en la toma de decisiones públicas debido a la falta de continuidad en los periodos administrativos de Gobierno y a la presión y seguimiento insuficientes por parte del ciudadano. Por ello, una de las líneas estratégicas de la Alianza es promover una cultura de competitividad que evidencie el valor de los elementos intangibles del desarrollo —los ejes transversales del modelo propuesto.

Este modelo reconoce a la planeación como la base para construir estrategias y proyectos efectivos que contribuyan a resolver los problemas de desarrollo y la competitividad de Sinaloa. Algunos productos estratégicos y proyectos desarrollados en el marco de la Alianza por la Competitividad se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8. Planes estratégicos y proyectos de la Alianza por la Competitividad (oficina estatal)

Eje/Pilar económico	Plan estratégico	Proyectos
Sustentabilidad ambiental	Plan Maestro Sinaloa sustentable	Reglamentos de la Ley de Medio Ambiente y Sustentabilidad del Estado de Sinaloa.
	Agenda legislativa detonadora para la competitividad y el desarrollo	Ley de Movilidad y Transporte. Ley de Planeación. Ley de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial.
Sistema de derecho	Actualización de la Ley de Fomento a la Inversión (incentivos fiscales).	Diagnóstico del marco regulatorio de los municipios de Culiacán, Ahome, Guasave, Mazatlán y Navolato.
	Simplificación del marco regulatorio/ CEESP-CODESIN	Diagnóstico de las rutas de impunidad, actores y factores en las actividades administrativas y en las pertinentes a su aplicación.
	Fortalecimiento de la calidad institucional de la justicia	Estudio de buenas prácticas educativas en el nivel básico (primaria y secundaria). Integración del clúster educativo.
Educación	Principales estrategias y líneas de acción para transformar la educación en el estado de Sinaloa	Diseñar un instrumento de vinculación de uso público sobre la oferta de educación superior y la demanda del mercado del estado.
		Agenda Estatal de Innovación (CONACYT, Gobierno del estado, CODESIN, INAPI).
I+D+i	Sistema Estatal de Innovación	Alianza contra los Accidentes Viales del Estado de Sinaloa (ACAVES). Alianza Contra la Obesidad Infantil en el Estado de Sinaloa.
Salud	Plan Integral de Salud para el Estado de Sinaloa (PISES)	Proyecto de Gran Visión para la Zona Metropolitana Culiacán-Navolato.
	Visión integral para el desarrollo urbano	Proyecto de Telecomunicaciones para el Transporte Urbano.
Planeación urbana	Modelo de Movilidad y Transporte para Sinaloa	Estudios de origen, destino y planeación de movilidad de Culiacán, Mazatlán y Ahome.
	Consolidación de los institutos municipales de planeación	Diagnóstico de los IMPLAN en Sinaloa.

Eje/Pilar económico	Plan estratégico	Proyectos
Gobiernos locales	Fortalecimiento de las administraciones municipales /ICMA	Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEMSI).
		Figura del Administrador Municipal.
Bioeconomía		Consolidación de clústeres en el estado.
Turismo	Turismo competitivo y sustentable/ CREST	Modelo piloto de Turismo Competitivo y Sustentable para la Zona Sur.
Logística	Plan Estratégico de Infraestructura y Logística para el Estado de Sinaloa (PEIL)	Articulación de proyectos por región.
Competitividad	Cultura de competitividad	Diseño y elaboración del Sistema Estatal de Indicadores de Competitividad.
		Premio CODESIN de Periodismo y Competitividad.
		Mes de la Competitividad.
		Publicaciones.

Evaluación y seguimiento

La Alianza por la Competitividad responde a una visión de largo plazo para el crecimiento y el desarrollo de Sinaloa, pero cuenta con metas anuales que permiten monitorear los avances. Estas metas se establecen en cada una de las mesas estratégicas y técnicas, son evaluadas anualmente y los resultados se publican en noviembre.

Los retos anuales se establecieron por primera vez en el año 2014, y se les dio continuidad en 2015 y 2016 con el fin de construir un mejor futuro para Sinaloa. Asimismo, se diseñó un esquema de medición de avances de los retos, como una herramienta que mide el porcentaje de avance de acuerdo con el cumplimiento de las actividades programadas a través del tiempo. Este semáforo se revisa trimestralmente en el Pleno del CODESIN.

Retos estratégicos

Los retos estratégicos que el CODESIN planteó en 2014 y 2015 pueden ser analizados en la siguiente tabla.

Tabla 9. Retos estratégicos por eje transversal (2014 y 2015)

Eje transversal	Retos 2014	Retos 2015
Sustentabilidad ambiental	<p>Promover la elaboración y presentación de los reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa.</p> <p>Lograr la declaratoria de Monte Mojino como Área Natural Protegida (ANP) que la convierte en el área protegida más extensa de Sinaloa.</p>	<p>Impulsar la aprobación de los reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa.</p> <p>Contribuir a elevar el número de áreas naturales protegidas en el estado, reforzando ante las instancias federales la declaración de Monte Mojino.</p> <p>Promover el modelo de turismo sustentable en la zona sur para su adopción por los sectores público-privado.</p>

Eje transversal	Retos 2014	Retos 2015	Retos 2016
Sustentabilidad ambiental	<p>Promover la elaboración y presentación de los reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa.</p> <p>Lograr la declaratoria de Monte Mojino como Área Natural Protegida (ANP) que la convierte en el área protegida más extensa de Sinaloa.</p>	<p>Impulsar la aprobación de los reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa.</p> <p>Contribuir a elevar el número de áreas naturales protegidas en el estado, reforzando ante las instancias federales la declaración de Monte Mojino.</p> <p>Promover el modelo de turismo sustentable en la zona sur para su adopción por los sectores público-privado.</p>	<p>Desarrollar la agenda de gobernanza integral y sustentable del agua en Sinaloa.</p> <p>Presentar el plan estratégico de turismo competitivo y sustentable para la zona sur del Estado de Sinaloa.</p> <p>Reforzar las acciones para la aprobación de los reglamentos de la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable de Sinaloa.</p> <p>Reforzar las acciones para la declaración de Área Natural Protegida de Monte Mojino y su plan maestro de desarrollo.</p>
Sistema de derecho	<p>Generar un acuerdo político para la construcción de una agenda legislativa acorde con los retos de competitividad de Sinaloa.</p> <p>Impulsar ante la nueva legislatura la reforma constitucional en materia del Poder Judicial presentada por el Pleno del Supremo Tribunal de Justicia.</p> <p>Gestionar una evaluación del clima de negocios y las facilidades para la apertura de empresas en los principales municipios del estado.</p>	<p>Contribuir al impulso de la reforma constitucional en materia del Poder Judicial.</p> <p>Generar un diagnóstico de las rutas de impunidad, actores y factores en las actividades administrativas y en las pertinentes a su aplicación.</p> <p>Generar una agenda legislativa prioritaria para el desarrollo económico de Sinaloa.</p>	<p>Contribuir al impulso de la Agenda Legislativa para la Competitividad.</p> <p>Realizar un diagnóstico de conflictividad y productividad en Sinaloa.</p> <p>Elaborar un análisis de la reforma constitucional del Sistema Judicial en Sinaloa.</p>

Educación	<p>Establecer un reconocimiento a las mejores prácticas de los directores de nivel básico en escuelas públicas.</p> <p>Mejorar las competencias y habilidades del capital humano a través de la vinculación de la oferta de educación superior y la demanda del mercado.</p>	<p>Conformar el clúster de educación en Sinaloa.</p> <p>Diseñar un instrumento de vinculación de uso público entre los egresados de educación superior y los empleadores del estado.</p>	<p>Elaborar un estudio acerca de la Evolución y perspectiva de empleo del egresado de nivel superior en Sinaloa.</p> <p>Construir el Sistema de Vinculación permanente entre universidades, centros de educación y empresas.</p>
I+D+i	<p>Consolidar cinco clústeres estratégicos.</p> <p>Identificar un portafolio de proyectos de gran impacto y alta visibilidad, con participación de los centros de investigación.</p>	<p>Presentar los proyectos generados por los clústeres ya conformados en el estado e impulsar la conformación de dos nuevos.</p> <p>Contribuir a la implementación de la Agenda Estatal de Innovación.</p>	<p>Impulsar y proponer un esquema de medición del Sistema Estatal de Innovación.</p> <p>Implementar un nuevo cluster y realizar un esquema de medición de desempeño de las iniciativas cluster consolidadas.</p> <p>Impulsar 5 proyectos estratégicos de la Agenda Estatal de Innovación.</p>
Salud	<p>Generar una gran alianza contra los accidentes viales en el estado.</p> <p>Presentar el Primer Plan Integral de Salud para el Estado de Sinaloa para los próximos 25 años.</p> <p>Promover el trabajo entre los sectores y las instituciones de salud para prevenir la diabetes.</p>	<p>Impulsar la primera fase de la implementación del Plan Integral de Salud del Estado de Sinaloa (PISES).</p> <p>Impulsar la firma de la Alianza Contra Accidentes Viales (ACAVES).</p>	<p>Presentar las agendas priorizadas de Accidentes Viales, Obesidad Infantil, y Dengue y Chikungunya, y su esquema de medición.</p>

<p>Planeación urbana</p>	<p>Presentar una iniciativa de Ley de Desarrollo Urbano moderna, que garantice la construcción de ciudades competitivas.</p> <p>Impulsar la conurbación de Culiacán y Navolato para que se declare zona metropolitana.</p> <p>Fortalecer los IMPLAN y sus consejos.</p>	<p>Realizar un diagnóstico de los IMPLAN en la planeación del desarrollo urbano de las ciudades.</p> <p>Impulsar y socializar las ventajas de la coordinación metropolitana.</p>	<p>Realizar la agenda priorizada para el fortalecimiento de los IMPLANES.</p> <p>Socializar la visión de la zona metropolitana Culiacán-Navolato</p> <p>Presentar iniciativa de ley de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial del estado de Sinaloa</p> <p>Impulsar la aprobación de la Ley de Movilidad y Transporte de Sinaloa</p>
<p>Gobiernos locales</p>	<p>Generar acciones para profesionalizar las administraciones municipales.</p>	<p>Establecer una red de intercambio y cooperación para el fortalecimiento de las administraciones municipales para el desarrollo local.</p> <p>Impulsar la construcción de indicadores de desempeño de las administraciones municipales.</p>	<p>Presentar los resultados a nivel municipio del Sistema de Evaluación y del Desempeño Municipal.</p> <p>Elaborar la agenda estratégica para el Desarrollo Regional.</p>
<p>Logística</p>	<p>Contar con un plan estratégico logístico para el estado de Sinaloa, que responda a las nuevas condiciones de infraestructura.</p> <p>Impulsar un nuevo marco jurídico para el transporte, que incremente la competitividad de nuestro estado.</p>	<p>Generar, con el apoyo de la cuádruple hélice, una agenda priorizada de proyectos de infraestructura y logística para el estado de Sinaloa.</p> <p>Impulsar la construcción de un modelo de movilidad y transporte para el estado de Sinaloa.</p> <p>Contar con estudios de origen, destino y planeación de movilidad en al menos tres ciudades del estado.</p>	<p>Impulsar la aprobación por parte del Ejecutivo del decreto gubernativo del Plan Estratégico de Infraestructura y Logística del estado de Sinaloa.</p> <p>Impulsar la instalación de un HUB en el aeropuerto de Culiacán.</p> <p>Concretar la agenda priorizada de infraestructura y logística del Estado.</p>

Agenda Regional Estratégica

Los Comités Regionales de Promoción Económica son los operadores y ejecutores de los proyectos derivados de cada una de las herramientas generadas por las mesas estratégicas y técnicas de la Alianza por la Competitividad.

Los proyectos implementados en cada una de las zonas económicas responden a las necesidades específicas de la región, pero atendiendo la visión de largo plazo para cada uno de los ejes transversales o pilares económicos enmarcados en la Alianza por la Competitividad.

Con el fin de dotar a los CRPE de autonomía con una herramienta similar a la establecida a nivel estatal en la Alianza por la Competitividad, se creó en 2016 la Agenda Regional Estratégica como un mapa de ruta que define, prioriza y propone un esquema de seguimiento a los proyectos detonadores de los municipios para contribuir a mejorar su competitividad, atraer más inversión y generar mayor riqueza en las regiones y el estado.

A partir del establecimiento de una visión planeada de futuro de la región, con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, se pretende vincular y alinear los esfuerzos del Gobierno, empresarios, académicos y sociedad civil —es decir, la cuádruple hélice—, en torno a la realización de acciones y proyectos que logren detonar el desarrollo de la región.

La Agenda Regional Estratégica es la conclusión del trabajo realizado a través de 41 sesiones iniciadas en septiembre de 2015, en las que participaron 506 actores locales, representativos de la zona norte (Ahome, Choix, El Fuerte), centro norte (Angostura, Salvador Alvarado, Guasave, Mocorito, Sinaloa), centro (Badiraguato, Cosalá, Culiacán, Navolato y Elota) y sur (San Ignacio, Escuinapa, El Rosario, Cosalá y Mazatlán). A través de estas 41 sesiones se definió el estatuto de visión y se identificaron las líneas y acciones estratégicas.

La elaboración de esta Agenda Regional Estratégica implicó, además, una exhaustiva revisión y análisis de información de diferentes ejercicios de planeación en los que se plasmaron las aportaciones de cientos de sinaloenses, a lo largo de más de 20 años. Esto permitió identificar acciones estratégicas propuestas previamente para ser analizadas por la red

de actores de cada una de las sesiones de trabajo: *Sinaloa, Una Visión de Futuro (1995)*, *Visión Común (2005)*, *Mazatlán 2030: Plan Estratégico de Desarrollo (2009)*, *Agenda para la Competitividad (2010)*, *Plan Ahome 2020 (2010)*, *Plan Integral de Salud del Estado de Sinaloa – PISES- (2012)*, *Plan Estratégico de Infraestructura y Logística –PEIL- (2014)*, *Agenda de Innovación (2015)* y *Plan Conecta (2016)*.

La Agenda Regional Estratégica se compone de cuatro agendas regionales y una metropolitana (Culiacán-Navolato). Cada una contiene un diagnóstico, una visión y su explicativo detallado, líneas y acciones estratégicas consensuadas, así como la propuesta de instrumentación para asegurar el seguimiento de las acciones y la concretización de proyectos detonadores para el desarrollo de cada región, en un espacio de tiempo que tiene como meta el año 2040.

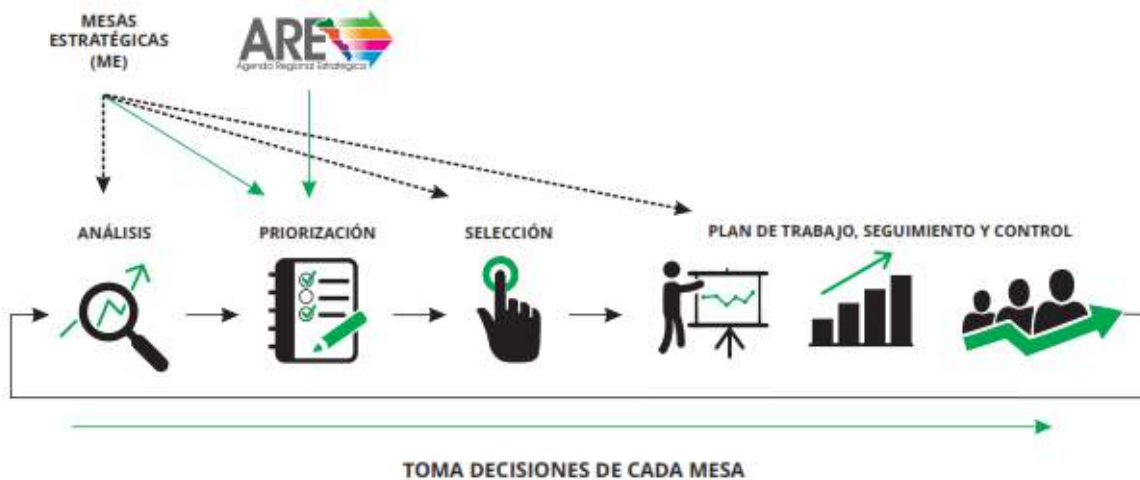
Su principal aportación radica en la articulación de los esfuerzos de la cuádruple hélice y la precisión de las intervenciones alineadas a una visión regional, que por primera vez se construye en el estado y se presenta de manera pública para que los actores locales, empoderados por el anhelo de mejorar su calidad de vida y por la responsabilidad de participar activamente, logren convertir esta herramienta en un sistema de intercambio y búsqueda de soluciones a los problemas comunes, desde un enfoque regional.

La Agenda Regional Estratégica no es una agenda inamovible ni acabada, sino un mapa de ruta hacia dónde dirigir los esfuerzos colectivos, sistematizándolos, midiéndolos y dándoles la seguridad de una permanencia respaldada por sus ciudadanos.

Como punto de partida, en cada región la ARE establece un estatuto de Visión que modela el futuro deseado, un conjunto de líneas estratégicas que enfoca la manera en la cual se deberá lograr la Visión, y las acciones estratégicas sugeridas que servirán para orientar la instrumentación de cada estrategia y la gestión de sus proyectos específicos. Para lograrlo, el primer paso consiste en identificar a los actores relevantes y adecuados para cada línea estratégica, con el fin de conformar un conjunto de *Mesas Estratégicas (ME)* para cada región.

Similar al modelo de la Alianza por la Competitividad, el proceso de trabajo sugerido para estas ME está estructurado en cuatro etapas fundamentales que conforman un ciclo completo de gestión basado en la toma de decisiones informada y enfocada por la visión regional. Tendrá como insumos fundamentales la información relevante de la región, plasmada en diversos ejercicios de planeación y recabada en la ARE, y un grupo de actores que se caracterizan por su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con cada línea estratégica, que además sea representativo de la cuádruple hélice (diagrama 1).

Diagrama 1. Esquema de instrumentación de la Agenda Regional Estratégica.



Cada región ha priorizado los proyectos resultados de la Agenda Regional Estratégica por mesa estratégica y comienzan a trabajar en la generación de resultados. A continuación, se mencionan los proyectos que se están trabajando desde cada comité.

Tabla 10. Proyectos priorizados por Comité Regional.

Zona	Mesas estratégicas instaladas	Participantes	Proyectos priorizados
Norte	7 de 7	80	11
Centro Norte	7 de 8	91	14
Centro	7 de 13	50	14
Sur	8 de 8	83	21

Total	29	310	60
-------	----	-----	----

**Tabla 11. Proyectos por Mesa Estratégica del
Comité Regional de Promoción Económica Zona Norte**

Mesa Estratégica	Proyectos
Bioeconomía	Articular y vincular el Clúster Sinaloa Acuícola (CLUSAC) y Clúster Ganadero del estado de Sinaloa
Centro logístico	Seguimiento al proyecto del corredor carretero Topolobampo-Ojinaga (Concluir el tramo carretero Choix-Bahuichivo)
	Modernización, ampliación y eficientización de servicios en la terminal portuaria de Topolobampo
Turismo	Estrategia regional para el Desarrollo Turístico del Norte de Sinaloa
	Realización de Proyectos Ejecutivos de Infraestructura Turística
Capital humano	Implementación del programa piloto del Modelo de Formación Dual (MFD) Universitario en el Norte de Sinaloa
Desarrollo industrial	Seguimiento a la implementación de la estrategia de Desarrollo Industrial en la Zona Norte de Sinaloa
Ciudades sustentables	Red ciudadana para el desarrollo urbano sustentable
	Adaptación del marco normativo estatal en materia ambiental en los municipios de la Zona Norte
Cultura innovadora	Integración del ecosistema de emprendimiento e innovación con los sectores de la región.
	Estrategia para la obtención del distintivo ESR en las empresas de la Zona Norte

**Tabla 12. Proyectos por Mesa Estratégica del
Comité Regional de Promoción Económica Zona Centro Norte**

Mesa Estratégica	Proyectos
Negocios alternativos	Factibilidad técnica y de mercado del cultivo de aguacate como

	alternativa de alto valor para la región.
Industria para alimentos	Agregar valor a las actividades primarias de la región.
Corredor turístico	Ruta Turística Sebastián de Évora (2da etapa).
	Fortalecimiento de Sinaloa municipio como destino turístico.
	Proyecto Ecoparque Guasave
	Corredor Verde Mocorito
	Proyecto de Rescate y Desarrollo Turístico de Playa Las Glorias
Desarrollo sustentable	Elaborar una agenda ambiental regional
Logística	Gestión para la creación del refugio pesquero de La Bocanita en el municipio de Guasave.
	Gestión y seguimiento al proyecto carretero económico-turístico Los Mochis-Angostura
	Programa Integral de Desarrollo del mercado municipal de Guasave
Ciudades sustentables	Fortalecimiento del IMPLAN
Cultura innovadora	Academia de liderazgo
	Promoción el distintivo ESR en los organismos empresariales de la región

**Tabla 13. Proyectos por Mesa Estratégica del
Comité Regional de Promoción Económica Zona Centro**

Mesa Estratégica	Proyectos
Industria de reuniones	Consolidar la promotora de turismo en Altata (PTA)
	Clúster de Industria de Reuniones
Ordenamiento urbano + Movilidad metropolitana	Reforma al transporte público en Sinaloa (piloto en Culiacán).
	Impulsar la mejora de transporte público de Navolato.
Participación ciudadana	Ley de participación ciudadana.
	Impulsar el proyecto Visión Navolato 2040.
Conocimiento y Tecnología + Cultura Innovadora + Capital Humano	<i>Cluster TI</i>

Infraestructura	Centro Táctico de Operaciones
	Consolidar el proyecto de Acceso Sur al aeropuerto internacional de la ciudad de Culiacán
	Apertura de boca Bahía de Altata
	Tren Turístico
	Parque Agroalimentario Siglo XXI
Bioeconomía	Humaya Hub: Ecosistema de I+D+i (Universidades y empresas) para la bioeconomía
Turismo ecológico (B,C,E)	Impulsar la generación de valor de actividad turística de Cosalá

Tabla 14. Proyectos por Mesa Estratégica del Comité Regional de Promoción Económica Zona Sur

Mesa Estratégica	Proyectos
Turismo	Operadora de Playa
	Oficina de Congresos y Convenciones
	Corredor de Turismo Competitivo y Sustentable del Sur -Zona Trópico
Bioeconomía	Modelo de certificación integral para la producción y buenas prácticas del sector primario
	Modelo de negocios para el manejo de subproductos
Sistema Logístico	Corredor logístico-industrial Urías-Villa Unión-Concordia
	Plan maestro de infraestructura y capacidades logísticas para el crecimiento del movimiento de carga portuaria total
Ciudades sustentables	Actualizar y armonizar el marco jurídico (penal, desarrollo urbano, ecológico)
	Plan de ordenamiento estratégico ecológico territorial de la zona urbana y costera de los municipios del sur
	Implanes ciudadanos autónomos en los cinco municipios del sur (Implan regional)*

Conectividad digital	Plan de Infraestructura digital, telecomunicaciones e informática a nivel de clase mundial
Participación ciudadana	Observatorios Ciudadanos en los municipios del Sur
	Organismo de fomento de valores a través de la educación
	Formación de Consejos Consultivos Ciudadanos municipales
Infraestructura hídrica	Construcción de la presa Santa María y distrito de riego
	Sistema de riego de la presa Picachos
	Presa Coyotes y su sistema de riego
	Estudio para la potencialización de nuevas actividades económicas a partir de la construcción de las presas.
Industria y manufactura	Construcción de embarcación pesquera de alta eficiencia.
	Clúster mueblero
	Innovación en la industria del proceso de alimentos para aumentar la productividad