



GACETA MUNICIPAL



POLOTITLÁN, ESTADO DE MÉXICO A 11 DE AGOSTO DEL 2021 / AÑO: 03 / NUMERO: 011.

Ayuntamiento Constitucional Polotitlán 2019-2021.

Sumario:

1. EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 02020101, PAVIMENTACIÓN DE CALLES.

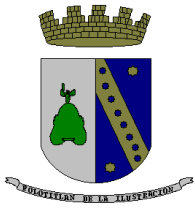


Agustín de Iturbide prócer de la Independencia de México.



C.Javier García Polo
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL

"2021 AÑO DE LA CONSUMACIÓN DE LA INDEPENDENCIA Y GRANDEZA DE MÉXICO"



GACETA MUNICIPAL

AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL POLOTITLÁN 2019-2021



Fecha: Polotitlán, México a 11 de Agosto de 2021

Año: 03

Número: 011

“2021. Año de la consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

C. JAVIER GARCÍA POLO.

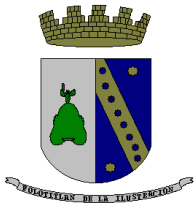
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL

DE POLOTITLÁN, ESTADO DE MÉXICO.

Con fundamento en los artículos 115 fracción II, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 112, 116, 123 y 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 3, 48 Fracción III, 91 Fracciones VIII y XIII, 160, 163 y 165 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, tengo a bien expedir lo siguiente:

ACUERDOS:

- 1. EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 02020101, PAVIMENTACIÓN DE CALLES.**



GACETA MUNICIPAL

AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL POLOTITLÁN 2019-2021



Fecha: Polotitlán, México a 11 de Agosto de 2021

Año: 03

Número: 011

1. EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 02020101, PAVIMENTACIÓN DE CALLES.

EXPOSICION DE MOTIVOS

A SOLICITUD DE LA TITULAR DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MUNICIPIO DE POLOTITLÁN, SE PUBLICAN LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 02020101, PAVIMENTACIÓN DE CALLES EN LOS SIGUIENTES TERMINOS:



Informe de Investigación

Evaluación de impacto del programa Desarrollo Urbano del municipio de Polotitlán, México. Pavimentación de calles 2021.

Dr. Miguel Ángel MILLÁN

Contenido

Índice

| | Página |
|---|--------|
| Resumen. | 3 |
| Abstract. | 4 |
| Introducción. | 5 |
| Justificación. | 7 |
| 1. Contexto de la evaluación. | 9 |
| 1.1. Descripción aplicativa a proyectos de inversión. | 13 |
| 2. Metodología y métodos. | 33 |
| 2.1. Alcance. | 36 |
| 2.2. Contexto del programa. | 37 |
| 3. Resultados. | 39 |
| 4. Discusión y nuevas líneas de investigación. | 59 |
| Conclusiones. | 66 |
| Referencias. | 68 |
| Anexos. | 70 |
| Informe final. | 82 |

RESUMEN

La Evaluación de programas para resultados representa el carácter cuantitativo del Presupuesto de Egresos, lo convierte en el instrumento idóneo para vincular los recursos asignados con los resultados logrados. La evaluación del desempeño de los gobiernos representa, para la sociedad, ejercer su derecho de evaluar continuamente si el trabajo de un gobierno es eficiente, efectivo, de calidad y responsable.

En tal virtud, el Presupuesto base Resultados se convierte en el punto central de las reformas normativas y operativas que están instrumentando estados y municipios, para focalizar las acciones del sector público hacia una Gestión para Resultados y cumplir con la observancia de carácter general dispuesto en el Artículo 61 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Ser una administración pública que se comprometa con las poblaciones objetivo, a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos.

Por ello, para fortalecer y transformar las capacidades administrativas en los gobiernos, se hace necesario establecer una estrategia de reingeniería organizacional, superar paradigmas obsoletos y escalar con una clara definición de lo que hay que obtener, lo que es la adopción del Presupuesto base Resultados para la administración, evaluación de resultados, toma de decisiones, la asignación de los recursos públicos y rendición de cuentas a través de la información financiera, clara y precisa.

ABSTRACT

The Evaluation of programs for results represents the quantitative character of the execution of the Expenditure Budget, which is an appropriate instrument to link the assigned resources with successful results. The government's performing evaluation represents for the society its right to constantly evaluate if the government's work is efficient, effective, of quality, and responsible.

In This virtue, the Results' based Budget turns into the main point of normative and operative reforms which are being orchestrated by States and municipalities to focus the actions of the public sector towards a Management for Results, and to fulfill with the observance of the general character disposed in Article 61 of Ley General de Contabilidad Gubernamental (General Law of Governmental Accountability). To be a public administration committed with the objective population, to get results and give account of the execution of those results.

Therefore, to strengthen and transform the administrative capacities of the governments, its necessary to establish a strategy of organizational reengineering, to overcome obsolete paradigms and to climb with an accurate definition of what has to be got, and which is, the adoption of the Results' based Budget for administration, results' evaluation, decision-making, the assignation of public resources and accountability through clear and precise financial information.

Introducción

Con fundamento con los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 9 y 31 fracciones XVII y XIX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1, 45, 78, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social; 1 y 29 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal 2021; 5 fracción V del Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social; y en los numerales Décimo Sexto, Décimo Octavo, Vigésimo Segundo, y Trigésimo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 2007, se diseñó el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Impacto.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso a, indican los tipos de evaluación, entre los que se localiza: la evaluación de Impacto que examina metódicamente el bosquejo y compromiso general de los programas para afinar su misión y deducir la eficacia de sus efectos a partir de la matriz de indicadores para resultados.

La Evaluación de Impacto apoya con hallazgos valiosos en el proceso presupuestario, razón por la que, sus beneficiarios de carácter interno, son las dependencias y entidades a cargo de la operación de los programas, siendo de carácter externo, el valor que genera al ciudadano. La Evaluación de Impacto se implementó a través de los seis temas que se describen:

Diseño del Programa. Explora el método y coherencia en el esquema del programa, la vinculación con la planeación sectorial y nacional, la firmeza entre el esbozo y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

Planeación y Orientación a Resultados del Programa. Identifica si el programa cuenta con instrumentos de planeación y alineación hacia resultados.

Cobertura y focalización del Programa. Estudia si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Operación del Programa. Inspecciona los principales procesos determinados en las Reglas de Operación del Programa o en la normatividad aplicable; además de los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Percepción de la población atendida del programa. Examina si el programa cuenta con instrumentos que le permitan obtener información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados.

Resultados del Programa. Observa las consecuencias del programa referente a la vigilancia del problema para el que fue creado.

El objetivo general de la evaluación de Impacto consiste en juzgar el equilibrio y alineación a resultados intermedios del programa 02020101 Desarrollo Urbano, a través del proyecto 020201010201 Pavimentación de Calles, con la finalidad de proporcionar información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Los componentes fueron analizados desde su misión, visión, objetivos estratégicos, marco jurídico, plan, programas, proyectos, estructura, operación, recursos, población objetivo, identificación de factores críticos de desempeño para atender en aspectos susceptibles de mejora, sistemas de medición de resultados, metas e indicadores, que permitan contar con elementos suficientes de juicio, para valorar y verificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con la finalidad de recomendar futuras asignaciones presupuestales y promover acciones de mejora de la gestión que emite CONEVAL en su método de evaluación.

Justificación

En el marco de federalismo hacendario el gasto público destaca por su relevancia estratégica y financiera. Este escenario se manifiesta por la magnitud de sus recursos económicos, los cuales generan significativos beneficios para la población de entidades federativas. El gasto federalizado se integra por recursos que se transfieren a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México, son fundamentales para apoyar el financiamiento de proyectos de infraestructura para el desarrollo regional y local. Estas transferencias representan significativamente en sus ingresos totales; para los gobiernos estatales en promedio el 90 por ciento y para los municipales alrededor del 65 por ciento, aunque en los rurales y marginados supera el 90 por ciento (Auditoría Superior de la Federación, 2017).

Las transferencias a estos ámbitos de gobierno por dos vías: la primera se refiere a las participaciones federales, que son de libre gestión hacendaria y no son auditables por la Auditoría Superior de la Federación (ASF); la segunda corresponde a las transferencias o gasto federalizado programable, cuyo destino y modalidad de ejercicio obedece a la normativa en términos de la Ley de Coordinación Fiscal y pueden ser fiscalizados por el órgano de autoridad superior de la federación.

En México, a medida que ha evolucionado estructuralmente el marco legal regulatorio en materia de gasto público, transparencia y rendición de cuentas. Es cada vez mayor la demanda ciudadana por información precisa y comprobable de la gestión final, tanto de sus recursos económicos, como de las decisiones respecto a los procesos de la administración gubernamental. Demanda que hoy representa una obligación de los representantes a sus representados en términos de legalidad y acceso a la información pública. La evaluación de resultados, propende en su espesor, el carácter cuantitativo y cualitativo del instrumento de política económica para el desarrollo. Lo convierte en el medio idóneo para vincular los recursos asignados con los resultados logrados. “En tiempos de luchas civiles y sociales, (...), la concordia, la paz, el orden público; en tiempos de paz interior y exterior, el bienestar, la prosperidad o, directamente la potencia” (Bobbio, 2003, p. 183). La evaluación de resultados legitima el poder público en madurez democrática y en la preservación del estado de derecho.

La concepción de un modelo de gestión pública, al margen de su origen y contenido, permite tener una visión clara de su diseño metodológico, función, relevancia y perspectiva. Es el conjunto de acciones mediante las cuales las organizaciones tienden a sus fines y objetivos¹; por ejemplo los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Al respecto Pilar Tello comparte. “el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas” (2009, p. 14). En la actualidad, la gestión financiera del sector público, constituye un componente que influye en el proceso de desarrollo, el cual se concibe como una estructura sistemática para crear una vida mejor a través de la expansión de condiciones que correlacionan categorías de sustentabilidad, género, económicas, movilidad, sociales y culturales.

La expansión del gasto público, obedece a diversos factores, tales como: el crecimiento demográfico, índices de marginación y pobreza, índices de presencia por género, el tamaño del aparato industrial, la participación de la división del trabajo, la aceptación y necesidad en los mercados internacionales de los productos destinados a la exportación, niveles de ocupación, polos de desarrollo, puntos clave para la comercialización y distribución de productos básicos; elementos fundamentales del orden económico y social como las políticas de incorporación poblacional a la seguridad social y los programas educacionales para la población de bajos recursos.

La economía mexicana se ha mantenido estancada de acuerdo a su potencial en los últimos 30 años; según estudios estadísticos, socialmente prevalece el 45.5 por ciento de la población viven en condiciones de marginación social; el 61.2 por ciento no tiene acceso a los servicios de seguridad social; México es el único país miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cuya población económicamente activa no cuenta con seguro de desempleo, del cual el 60 por ciento, se encuentra empleada en el sector informal; el Estado mexicano ésta en gran debilidad fiscal; y pasa en un proceso de desaceleración de la economía en los últimos 12 años. Es por ello que estas condiciones han conllevado a que la reforma hacendaria

¹ N.A.: Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

represente una palanca para impulsar las reformas estructurales, lo que permitirá en el mediano y largo plazo, fortalecer la capacidad financiera del Estado.

1. Contexto de la evaluación

La evaluación de programas para resultados, representa el carácter cuantitativo del presupuesto de egresos, lo convierte en el instrumento idóneo para vincular los recursos asignados con los resultados logrados. Por ello las instancias técnicas de evaluación en los gobiernos estatales se ha convertido en un asunto público prioritario, estas representan los medios que fortalecen la participación ciudadana. La evaluación continua de los resultados por los gobiernos, se tiene una percepción de su legitimidad, en madurez democrática y en la preservación del estado de derecho. La evaluación del desempeño de los gobiernos, representa para la sociedad pueda ejercer de este modo efectivamente, su derecho de evaluar continuamente si el trabajo de un gobierno es eficiente, efectivo, de calidad y responsable.

Con la Asignación de recursos, esta fija el enfoque en los resultados significa, que, durante el proceso presupuestario, se están asignando recursos con el objetivo de producir bienes y servicios públicos destinados a lograr tales resultados, y que éstos deben estar alineados con la misión y los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades, que a la vez son el reflejo de las necesidades y voluntades de una población objetivo. Si no se tiene presente esta definición en el proceso presupuestario, los recursos, las actividades e incluso los bienes y servicios, corren el riesgo de ser poco relevantes.

El Presupuesto base Resultados se convierte en el punto central de las reformas normativas y operativas que han instrumentado entidades federativas y municipios, para focalizar las acciones del sector público hacia una Gestión para Resultados y cumplir con la observancia de carácter general lo dispuesto en el Artículo 61 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. La mayor implicación, es pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la

aplicación de normas y procedimientos, a una administración que se comprometa con las poblaciones objetivo, a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos.

Para fortalecer y transformar las capacidades administrativas en los gobiernos, se hace necesario la adopción del Presupuesto base Resultados para la administración, evaluación y asignación de los recursos públicos.

Figura 1

Procesos sustantivos para la adopción de la Gestión para Resultados en las decisiones



Nota. Componentes enunciados en el Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, elaborado por Millán (2021).

El avance gradual en la aplicación del Presupuesto base Resultados, al igual la información financiera que se integra para elaborar los presupuestos, considera por norma y operación los resultados de impacto obtenidos en beneficio de las poblaciones objetivo, ello, a través de la evaluación de los indicadores estratégicos y de gestión; punto esencial que señala la Ley General de Contabilidad Gubernamental en su Artículo 61 en el apartado II.- Presupuesto de Egresos.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental, se abre una múltiple posibilidad para la modernización de los marcos jurídico–normativos de estados y municipios, cuyas implicaciones no son en menor escala debido a que esta modernización implica transformar la manera tradicional en cómo se han estado administrando, evaluando y asignando los recursos públicos.

Figura 2

Estructura Programática para la Integración de Programas Presupuestarios



Fuente: INDETEC.

La implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Es de suma importancia al definir el alcance y características; las mejores prácticas internacionales establecen que un *SED* incorpora tres instrumentos centrales para su desarrollo:

- ❖ Indicadores de Desempeño.
- ❖ Reporte Anual de la Gestión para Resultados.
- ❖ Evaluación de Programas Públicos.

Los Indicadores de Desempeño se convierten en una herramienta de seguimiento que entrega información cuantitativa o cualitativa respecto del logro o resultado en la entrega de los bienes o servicios producidos por las dependencias y entidades. Al respecto el Desempeño puede ser medido desde los siguientes ámbitos:

Ámbito del Resultado. Este puede ser medido como resultado intermedio o final. El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales. El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.

Ámbito de Producto. Se refiere a los bienes y servicios públicos entregados a los usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública, reflejando la relación binomio insumos-productos, la cual es contenida en el presupuesto.

Evaluación de Programas Públicos. La evaluación de programas públicos debe considerar los distintos aspectos de la implementación, incluyendo la revisión de su diseño, de su organización y procesos de gestión. También el análisis de los indicadores de resultados (eficacia, eficiencia, economía y calidad) en los beneficiarios. De este análisis deben surgir un conjunto de recomendaciones que permitan abordar los problemas o deficiencias identificadas en la evaluación.

La evaluación debe cumplir los siguientes requisitos para asegurar su calidad y Transparencia:

Independencia: la evaluación debe ser externa a la dependencia y/o entidad responsable del programa evaluado.

Transparencia: los resultados de la evaluación deben ser públicos.

Técnicamente confiables: la evaluación debe ser pertinente y objetiva, estando todos los juicios fundamentados en antecedentes estrictamente técnicos.

Oportuna: la evaluación debe proveer información en los tiempos adecuados para apoyar la toma de decisiones.

Eficiente: el costo de la evaluación debe guardar relación con los resultados que se espera de ella.

Para lograr cumplir con estos requisitos, *se requiere que las evaluaciones sean desarrolladas por consultores externos al sector público.* Por ello, la importancia, implicaciones y trascendencia que el ente rector que esté a cargo de ejecutar el proceso de evaluación y asegurar la calidad técnica de las evaluaciones sea una instancia con toma de decisiones autónomas.

Reporte Anual de la Gestión para Resultados. Corresponde a un documento de cuenta pública o memoria técnica, el cual debe incorporar los principales resultados de la gestión institucional, su asociación con los recursos presupuestarios, el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas y las razones de los resultados obtenidos. En el caso de un documento de cuenta pública, este debe ser considerado dentro del paquete de información que debe ser enviado al Congreso Local.

1.1. Descripción aplicativa a proyectos de inversión

Desde la perspectiva metodológica, el conocimiento de las aplicaciones prácticas de la evaluación socioeconómica de proyectos de inversión en el sector público es parte esencial de la gestión de recursos cualquiera que sea su naturaleza. Las disposiciones reglamentarias en materia de ejercicio presupuestal, como la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley Federal de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Coordinación Fiscal, destacan la importancia para los tres ámbitos de gobierno, la elaboración de proyectos de inversión en todos los sectores de su competencia. En complemento el Sistema de Inversión Pública en su conjunto, permite a las dependencias y entidades de la administración pública identificar necesidades de inversión, así como planear y analizar las alternativas que resuelvan eficientemente dichas necesidades.

Para ello se identifica en el estudio que en el marco de la planeación estratégica institucional, particularmente en la integración del anteproyecto de presupuesto de cada ejercicio fiscal, se prevé como requisito fundamental, un conjunto de actividades que forman parte del proceso integral de la planeación-programación-Presupuesto base Resultados, relativo a la cartera de proyectos de alto impacto, sin embargo se ha omitido por parte de los responsables de esta etapa fundamental que forma parte del instrumento de política para el desarrollo.

Su proceso se conceptualiza en un proceso con dos actividades, que a continuación se describe:

- ❖ El registro en la Cartera de Programas y Proyectos de Inversión busca que las mejores alternativas de inversión, con mayor beneficio social y que cumplan con la normativa aplicable en materia de inversión, sean las que reciban las asignaciones de recursos.
 - El registro en Cartera es un requisito indispensable para incorporar los programas y proyectos en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado y para ejercer los recursos asignados.
 - La Cartera es el principal instrumento del Sistema de Inversión Pública, está integrada exclusivamente por proyectos socialmente rentables.

Para ello, uno de los instrumentos metodológicos legalmente aceptados en la Presupuesto basado en Resultados y la Gestión para Resultados, es la utilización de Metodología del Marco Lógico, en el proceso de integración de todo proyecto y programa para la definición de metas y su impacto social.

La utilización de la metodología del Marco Lógico en un proyecto es cada día más frecuente entre los responsables de planificar o gestionar iniciativas de inversión del sector público, las organizaciones no gubernamentales (*ONGs*) o las entidades cooperantes bilaterales y multilaterales. Organismos de crédito tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (*BID*), el Asian Development Bank (*ADB*) o el Banco Mundial (*BM*); y agencias cooperantes tales como la Agencia Alemana de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible (*GTZ*), la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (*AusAid*) o la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (*CIDA*), han impulsado el uso de la Metodología de Marco Lógico (*MML*) como parte de sus metodologías de preparación y evaluación de proyectos. Países latinoamericanos, como Chile y Perú, y recientemente México, han incorporado el uso de la *MML* a sus esquemas de preparación de proyectos, así como a los procedimientos para la evaluación de resultados.

Con la adopción institucional de mejores esquemas de planeación, programación, presupuestación y rendición de cuentas, es elemental que los proyectos de presupuestos como efecto en su integración a las modificaciones a los esquemas normativos se deben estudiar bajo en método de *PbR*, en virtud de que este tipo de presupuestación privilegia aquellas acciones que han logrado un mejor impacto y también han contribuido a la *creación de Valor Público*.

El segundo proceso integral es el Sistema de Evaluación del Desempeño (*SED*), que consiste en la consolidación de un sistema de Indicadores, tanto estratégicos y de gestión enfocados a las acciones, metas y proyectos, lo que permite tener un panorama real sobre los resultados e impacto de las acciones del sector público desarrolladas por los gobiernos a nivel país, y con ello, estar en posibilidades de ser más contundentes en las decisiones para direccionar los proyectos de gobiernos estatales y locales.

La teoría de la gestión da un amplio respaldo a los principios de la gestión para resultados, a partir del fuerte impulso teórico que tuvo desde mediados del siglo XX. Los enfoques sistémicos que se popularizaron en esa época permitieron notables avances teóricos, posteriormente fueron corroborados por las experiencias de campo. Por una parte, la idea de que la interacción entre causas y efectos ocurría sistemáticamente en el mundo social y que podía estudiarse mediante modelos abstractos, tal como lo hacen las disciplinas de las ciencias físicas, estos resultados animaron a muchos a la exploración teórica en las ciencias del comportamiento, como la gestión. Por otra parte, las sucesivas teorías de la motivación que podían explicar diferenciales de comportamiento de distintas personas en iguales circunstancias o de iguales personas en diferentes condiciones, condujeron a la búsqueda de relacionar características personales con tipos de estímulos que generan mayor motivación para ellos.

Situación que llevó a la formulación y diseño de lineamientos, técnicas e instrumentos que buscan fortalecer la gestión, en la medida que se apliquen en forma consistente y dentro del marco o contexto donde pueden dar buenos resultados. La Metodología del Marco Lógico (*MML*) es una de esas metodologías y, como tal, puede ser útil, pero sólo en la medida que se cumplan las condiciones que forman su fundamento teórico.

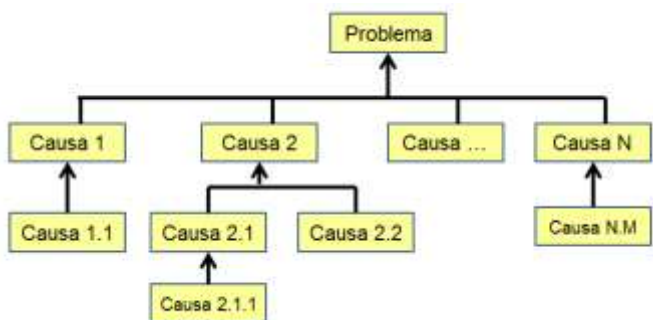
La *MML* es un instrumento orientado a la solución de problemas específicos. Por ello, el método tiene tres grandes fases: en la primera, se identifica el problema a resolver, por medio de un diagnóstico sistémico amplio, que permita establecer las causas del problema y por qué no ha logrado ser resuelto; en la segunda fase, se construye un modelo sistémico que expresa las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para que el problema se resuelva; y en la tercera fase, se construye un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. En esta tercera fase, se

incorporan los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución específica, en virtud que el tema que nos ocupa se focaliza al sector público.

El instrumento del *ML*, al igual que cualquier otro método, debe aplicarse dentro de un determinado contexto, que es su espacio de validez. Desafortunadamente es frecuente que se olvide este precepto básico y que se construya directamente una matriz con cuatro filas y cuatro columnas con la denominación propia de la Matriz de Marco Lógico, sin pasar por ninguna de las fases previas. Lo que resulte será, por cierto, una matriz de cuatro por cuatro, pero no necesariamente una Matriz de Marco Lógico, aunque se decida colocarle este nombre. Lo que define a la Metodología de Marco Lógico no es el producto final, sino el proceso que debe seguirse para llegar a la Matriz de Marco Lógico. La ruta explicita algunos caminos metodológicos para concluir con un Marco Lógico y su correspondiente matriz.

Figura 3

Desglose analítico de un problema



Nota. Elaborado por Millán (2021) con base a la MML.

El desglose analítico explica el problema con base a las relaciones causa-efecto, lo cual permite pasar al desglose analítico de la solución, en la misma forma de relaciones causa-efecto, pero ahora desencadenadas por la intervención de un programa o proyecto sobre los factores directos de la solución seleccionada para la situación-problema. El último elemento que toma el Marco Lógico es de tipo más metodológico que conceptual y es la creación de un instrumento de gestión muy compacto y que caracteriza al método: la Matriz del Marco Lógico (*MML*). Esta matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos de asociados a la gestión, para presentar en forma muy sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el

programa o proyecto, más los elementos del ambiente de confianza y credibilidad que debe generar la gestión.

La matriz, de cuatro filas por cuatro columnas, sintetiza la información clave para llevar adelante un programa o un proyecto. Sus cuatro niveles de objetivos se entienden mejor al colocarlos en el contexto habitual en que se utiliza, y que es el enfoque llamado de “resolución de problemas”. Así los cuatro niveles de objetivos son:

- ❖ **Fin:** el objetivo al cual aporta la resolución del problema.
- ❖ **Propósito:** la situación del problema resuelto.
- ❖ **Componentes:** los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.
- ❖ **Actividades:** las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa.

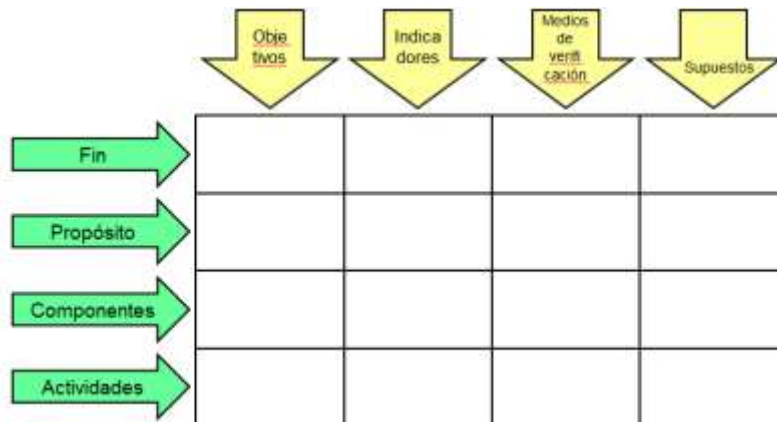
Ahora bien, los ámbitos de la gestión que habitualmente se incorporan en la matriz son:

- ❖ **Comunicación:** es importante describir en lenguaje simple los objetivos a cada nivel. Ello da lugar a la columna de Resumen Narrativo o columna de Objetivos.
- ❖ **Gestión:** se requieren indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel. Se manifiesta en la columna de Indicadores.
- ❖ **Transparencia:** un investigador independiente debe poder verificar el valor de los indicadores. Para ello está la columna Medios de Verificación; y
- ❖ **Riesgos a enfrentar:** circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa pueden incidir en que éste logre sus objetivos. De esto da cuenta la columna de Supuestos.

La *MML* no sólo es una forma de presentar información, su finalidad es que contribuye también para asegurar una buena conceptualización y diseño de las iniciativas de inversión. Si la *MML* ha sido preparada correctamente, se tendrá la seguridad de que no se están ejecutando actividades innecesarias, como también de que no falta ninguna actividad para completar la entrega de los bienes y servicios del programa. Asimismo, se sabrá que los bienes y/o servicios que genera el programa, son los necesarios y suficientes para solucionar el problema que le dio origen.

Adicionalmente se estará consciente de los riesgos que podrían afectar el desarrollo del programa o bien comprometer su contribución a objetivos de desarrollo superiores.

Figura 4
Matriz del Marco Lógico



Nota. Elaborado por Millán (2021) con base a la MML.

El *MML* consta de dos partes integrantes, correlacionadas entre sí: a) la lógica vertical y b) la lógica horizontal. La primera, trata de asegurar que las acciones que se emprenden en un programa o un proyecto tengan una clara correspondencia con las razones que se tuvieron en cuenta para crear el programa o el proyecto, sin que sobren o falten acciones conducentes a la obtención de una solución a un problema. La lógica horizontal, busca proporcionar a los responsables del programa, una carta de navegación, donde puedan encontrar indicadores para determinar si en su acción, el programa sigue alineado con sus objetivos, ya sea en cuanto a resultados esperados –en cantidad y calidad-, como en el uso racional de recursos.

Aplicación a planes y proyectos

En el ámbito de la gestión pública, un proyecto es un conjunto de acciones que se realizan, bajo un mismo mando, en búsqueda de un objetivo único, no repetitivo y bien definido en el corto plazo.

Un ejemplo clásico de proyecto, es la construcción de un puente o un túnel. Es único porque no se requieren dos puentes iguales, colocados en la misma parte; es no repetitivo porque tiene una larga vida útil por delante antes que sea necesario reemplazarlo por uno nuevo; es bien definido porque está en un lugar determinado, tiene una longitud y ancho determinados. Habitualmente, tiene también un presupuesto y un plazo de ejecución determinados. Tiene unidad de mando porque se contrata sólo a una empresa para que lo construya.

En cambio, un programa está constituido por acciones repetitivas similares que se ofrecen en forma más o menos estándar a un gran conjunto de personas físicas o jurídicas, con el común interés de ayudarlas a resolver necesidades similares. Cada acción individual puede o no ser un proyecto: un programa de vialidad podría contener varios proyectos de puentes y túneles; mientras que un programa de desayunos escolares no contendrá ningún proyecto, sino que sólo acciones repetitivas.

La diferencia principal para fines del Marco Lógico, es que en el caso de los proyectos, el Propósito se alcanza en algún momento del tiempo: por ejemplo, el puente construido es inaugurado y permite la circulación de vehículos sobre él. En el caso de los programas, el Propósito es permanente, al menos por un tiempo, mientras subsiste un problema recurrente que puede afectar a muchas personas. Por ejemplo, un programa de desayunos escolares puede resolver la situación de quienes asisten hoy a la escuela, pero el próximo año egresarán niños que terminan esta etapa e ingresarán nuevos niños, que necesitarán del programa. El Propósito del programa (niños nutridos) puede estar vigente por muchos años, sin alcanzar un estado final, como ocurre con los proyectos.

En los proyectos, el Fin del proyecto no se logra durante el período de ejecución del mismo; mientras que en los programas, es posible medir variaciones en los indicadores asociados al Fin antes que concluya el programa, si es que la duración del programa es muy prolongada. Por esta razón en los programas es más importante que en los proyectos, contar con indicadores adecuados para el nivel de Fin.

Categorías lógicas del Marco Lógico

La *MML*, aplicada a programas públicos, se basa en identificar, en el entorno de un proyecto o programa, cuatro tipos de objetivos que corresponden a distintas categorías lógicas: dos de ellos (exógenos) pertenecientes al contexto político, económico y social que se inserta el programa, y los otros dos tipos de objetivos (endógenos), pertenecientes al ámbito de la gestión gerencial del programa mismo.

Figura 5

Clasificación Lógica de objetivos del entorno de un programa público

| Ámbito | Preguntas clave | Categorías Lógicas | Contenido | Generación de objetivos |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|
| Político, económico y social | ¿Por qué realizar el programa? | Fin | Política pública | Exógena |
| | | Propósito | Impacto en población | |
| Gerencial | ¿Cómo realizar el programa? | Componentes | Productos entregados | Endógena |
| | | Actividades | Acciones emprendidas | |

Nota. Elaborado por Millán (2021) con base a la *MML*.

Las dos categorías exógenas reflejan, un (Propósito), el impacto en la población, que se espera de la realización del programa, y la otra (un Fin), el entorno de política pública en que se inserta este impacto esperado. Estas categorías son exógenas, en virtud que reflejan situaciones externas al programa y anteriores a él. Con precisión, estas constituyen la razón por la cual se crea el programa: dar respuesta a necesidades sociales, políticas o económicas, detectadas y diagnosticadas previamente.

Las dos categorías endógenas son los procesos de la gerencia del programa. Son relaciones del tipo *insumo-producto*, ya que detallan lo que el programa produce (Componentes), para entregar a sus beneficiarios y las *actividades* por medio de las cuáles se producen dichos componentes. Las categorías son endógenas, estas se crean al diseñar el programa, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades sociales, políticas y económicas que se expresan en las categorías exógenas. Las categorías políticas expresan por qué el programa es socialmente

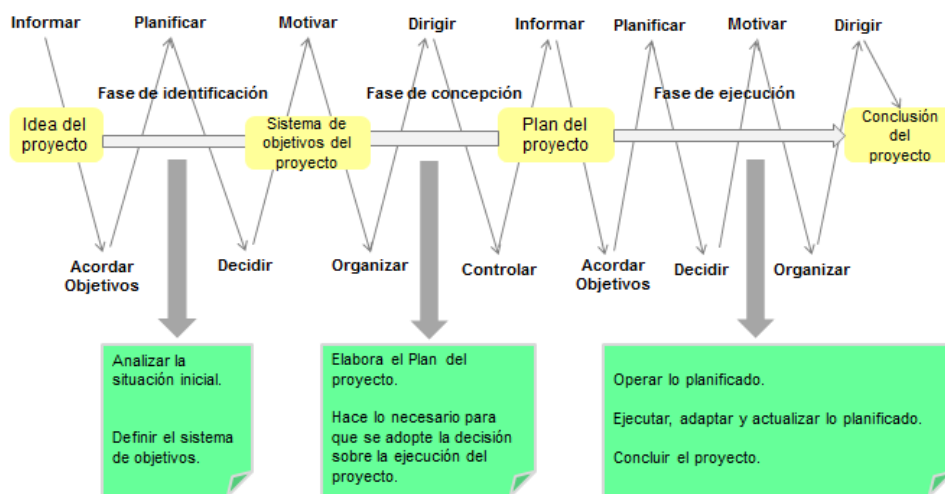
necesario, mientras que las categorías gerenciales muestran cómo se generan los bienes y servicios que el programa pondrá a disposición de los beneficiarios.

La distinción entre categorías exógenas y endógenas es el nudo central del método del Marco Lógico. Al ser exógenas, las dos primeras categorías constituyen una demanda social, a la cual el diseño del programa responde con una oferta de bienes y servicios (Componentes). El éxito del programa se obtiene sólo si lo que ofrece el diseño del programa satisface la demanda externa a él.

En este sentido, la correcta aplicación del método, implica considerar la existencia de una articulación entre dos planos: la demanda social y la oferta programática. Esa articulación es el Propósito, que se puede definir de dos maneras distintas:

- A. Como especificación de la demanda social: la solución a un problema específico de una población, que está pendiente desde antes de decidir el programa, y que debería ser resuelto por vía de la acción del programa; y
- B. Como proyección del resultado que debiera producir en la población la disposición de los bienes y servicios que efectivamente genere el programa.

Figura 6
Esquema del ciclo de un proyecto



Nota. Elaborado por Millán (2021) con base a la MML para el esquema de proyectos de inversión.

Sistemas de evaluación del desempeño

Las relaciones lógicas, al momento del diseño de cualquier proyecto o programa, son hipótesis de comportamiento, las cuáles en la práctica, pueden ocurrir o no. Por ello, el método del Marco Lógico se completa con la introducción de otras dimensiones, que buscan dar a la gerencia del programa o proyecto, la información necesaria para darse cuenta si esas hipótesis se están cumpliendo, o no. Si las hipótesis no se estuviesen cumpliendo satisfactoriamente, sería necesario realizar acciones para modificar ya sea el tipo de productos a nivel proyecto, o el diseño global a nivel del programa, a fin de obtener los propósitos políticos que justifican su existencia.

Los indicadores del sistema de evaluación del desempeño que corresponden a este criterio, se denominan “indicadores propios” del método. Que, por sus propias particularidades es habitual encontrar que las Matrices de Marco Lógico también son ocupadas como medio para exhibir información adicional a la que corresponde a la aplicación del método, constituyéndose en Matrices de Indicadores basadas en el Marco Lógico. Esto no es un problema mayor, en la medida que los indicadores “de conveniencia” no desplacen a los indicadores propios, y que ambos tipos de indicadores se rijan por las mismas reglas de objetividad y transparencia.

Figura 7

Vinculación del PP, categorías y elementos programáticos con los Indicadores



Nota. Elementos de la planificación para la construcción de indicadores, elaborado por Millán (2021).

Medición, evaluación y control

Al evaluar el comportamiento de los indicadores, será posible definir los cursos de acción que deberían seguirse, de acuerdo con lo que expresen los indicadores. Estas acciones correctivas no quedan expresadas en la propia matriz, sino que requieren un proceso adicional que permita una precisión, la metodología de *medición* de cada indicador y de *semaforizar* sus valores. Este proceso implica que se defina qué debe hacerse en el caso que los valores de cada indicador queden dentro de determinados rangos numéricos.

En este subsistema de medición, las acciones correctivas pueden ser de dos tipos:

- ❖ Los que sólo buscan mantener el programa dentro de lo establecido en su diseño, en cualquiera de sus categorías; y
- ❖ Los que corresponden a cambios de diseño, motivados por modificaciones en las condiciones de expectativas externas al programa, o por la convicción de la necesidad de modificar la gerencia del programa.

Los procesos conducentes al primer tipo de decisiones se denominan “*Monitoreo*”, mientras que los procesos conducentes al segundo tipo de decisiones, se denominan “*Evaluación*”. La *MML* facilita los procesos de Monitoreo y Evaluación (*M&E*) por medio del conjunto de indicadores ordenado de manera lógica, contando con un tablero de control de administración de información. Los indicadores propios del método son muy precisos, en virtud de que específicamente deben *controlar* cada una de las hipótesis de los procesos de transformación desde la situación problema a la situación deseada. Cada eslabón de la cadena del proceso de transformación es una hipótesis que debe ser atendida en forma cuidadosa, para verificar el grado en que se está cumpliendo. En el caso que el comportamiento de la hipótesis fuese distinto al esperado, el programa deberá tomar acciones correctivas, ya sea para acelerar algunas acciones, reforzar algunos frentes de trabajo, estimular las coordinaciones.

Un buen indicador debe poseer las siguientes características:

- ❖ **Objetividad:** debe ser independiente del juicio de quien lo mide o utiliza.
- ❖ **Ser medible objetivamente:** es decir, tampoco debe influir en la medición del indicador el modo de pensar y los sentimientos de quien hace la medición.
- ❖ **Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
- ❖ **Aporte marginal:** esta característica relacionada con la anterior, establece que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional importante en comparación con los otros indicadores propuestos para que se justifique su incorporación a la matriz.
- ❖ **Ser pertinente:** que mida efectivamente lo que se quiere medir.
- ❖ **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.
- ❖ **Monitoreable:** el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente.

Diseño cuantitativo de indicadores cualitativos en la fase de medición-evaluación

En la definición de indicadores es recomendable proceder en los siguientes pasos y particularidades en su composición:

- ❖ Considerar primero el objetivo cuyo logro se pretende medir a través del indicador.
- ❖ Seleccionar que aspecto del logro del objetivo se quiere medir. Estos pueden tener que ver con la eficacia o calidad de los resultados, con el cronograma de ejecución, con el costo incurrido, o con la eficiencia en la ejecución o en la operación. (indicador de eficacia).
- ❖ Decidir con que periodicidad se medirá el indicador.
- ❖ Agregar metas. Es conveniente establecer también metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar en qué plazo se espera alcanzar la meta.

Según el aspecto del logro de los objetivos en específico de un programa o proyecto que miden, se distinguen los siguientes tipos de indicadores:

- ❖ Indicadores de eficacia: apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo: “Incremento porcentual en la cobertura de atención de salud en la localidad “n” ”.
- ❖ Indicadores de eficiencia: buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados por el programa y/o proyecto, y el costo incurrido o los insumos utilizados.
- ❖ Indicadores de calidad: buscan evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el proyecto respecto a normas o referencias externas. Suelen ser los más difíciles de definir y de medir, pero son de suma importancia para una buena gestión de los programas y para la evaluación de resultados.
- ❖ Indicadores de economía: Miden la capacidad del programa o de la institución que lo ejecuta gestionar los recursos asignados.

Para recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación. Dicha recuperación puede ser vía aportes de los usuarios, contribuciones de otras entidades, venta de servicios, entre otros.

Figura 8

Vinculación de la fase de Medición y el Sistema de Evaluación



Nota. MML, Descripción de los procesos de la metodología, elaborado por Millán (2021).

Implementación de la fase evaluación-control

La Metodología de Marco Lógico ha ganado aceptación en el mundo en las últimas décadas por su sencillez, solidez, y por su utilidad para la gestión y evaluación de proyectos y programas públicos. Cada día tanto gobiernos de países como organizaciones la emplean como parte de su instrumental de gestión, en muchos casos haciendo variaciones al esquema básico para adaptarlo mejor a sus necesidades sin perder los elementos esenciales del modelo.

Existen también distintos criterios acerca de cómo definir los indicadores y las metas asociadas a estos. En algunos casos sugieren que los indicadores se especifiquen asociando en su definición eficacia y calidad. En otros se incluye en la definición del indicador la meta. Este tipo de indicadores rigidiza el análisis y no permite una evaluación tan detallada; es decir, separando la definición de indicador de la metas y utilizando por separado indicadores para las distintas dimensiones a evaluar (en este caso eficacia y calidad).

Pero el mayor riesgo al utilizar la *MML* es su empleo en forma mecánica, como un formato estandarizado para presentar proyectos o programas, sin que la estructura de estos este respaldada por un buen análisis de la lógica de la intervención a realizar. Se convierte así en un estándar o modelo *unitalla*, que debe colocarse a cualquier programa o proyecto sin importar si este está bien estructurado y atiende realmente la necesidad detectada. Ello lleva a considerar la confección de la matriz como un trámite burocrático a cumplir para conseguir financiamiento. Por tanto, como consecuencia del ajuste “unitalla” la Matriz al proyecto o programa, los indicadores no serán de mucha utilidad. Costará más definirlos y es probable que con ellos estemos evaluando objetivos incorrectos.

Otro problema usual detectado una vez evaluada la aplicación de la metodología, es la no definición adecuada de los Supuestos. Suelen confundirse los conceptos de riesgo y supuesto, anotando en la matriz el riesgo y no el Supuesto de no ocurrencia de este. Se debe cuidar, que es común encontrar Supuestos respecto a riesgos controlables por el administrador del programa (respecto a los riesgos internos), también es frecuente que el director del programa analice los

riesgos al tener que definir los supuestos, pero lo más importante, nunca más se preocupa de dar seguimiento a estos, dando lugar a la correlación de variables en la *fase evaluación-control*.

Afortunadamente el beneficio de esta herramienta para quienes la han adoptado como estándar para la gestión y evaluación de sus programas y proyectos. Permitiendo con ello, que más proyectos y programas sean formulados con una sólida Lógica Vertical y se definen indicadores para evaluar su gestión y resultados desde esta temprana etapa del ciclo de vida. En el desarrollo de los procesos en el sector público, identificamos más áreas de oportunidad en su aplicación, consideremos, que el uso de la metodología en la gestión de los programas públicos sigue siendo aún parcial. Esta se aplica en la etapa de formulación y la Matriz resultante se emplea posteriormente en la evaluación de resultados, pero las direcciones o coordinaciones de los programas o proyectos, rara vez la utilizan en forma intensiva como instrumento de gestión de los procesos productivos de los programas (Actividades). Identificando un amplio campo para seguir trabajando en obtener el mayor beneficio de aplicación posible de esta valiosa metodología.

Figura 9
Sistema de Evaluación de la Gestión para Resultados



Nota. Elaborado por Millán (2021), con base a la *MML*.

Medición de la evaluación de los objetivos del milenio

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, *ILPES/CEPAL*, puso en marcha el proyecto financiado por la Cuenta del Desarrollo de las Naciones Unidas "Municipalización de los *ODM*" (*Strengthening capacity of local governments in Latin America to address critical issues arising from Internationally Agreed Development Goals*). Este se nutre de la experiencia del *ILPES* en el trabajo a nivel subnacional con los países de América Latina y el Caribe sobre la necesidad de municipalizar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (*ODM*).

Como antecedente, en septiembre del 2000 se llevó a cabo la Cumbre del Milenio, organizada por Naciones Unidas. En esa ocasión fue aprobada por 189 países la Declaración del Milenio, la cual fue firmada por 147 Jefes de Estado y de Gobierno incluyendo México. El producto de esta reunión, fue el compromiso de todos los países para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (*ODM*). El eje central de estos compromisos es el mejoramiento de las condiciones de pobreza e indigencia, e incorporar a los países en la senda del desarrollo. Para ello se plantearon 8 Objetivos, 18 metas y 48 indicadores, los cuales tienen como base el año 1990. Sin embargo, En la Cumbre Mundial del 2005 se acordó agregar 4 nuevas metas al marco de monitoreo vigente a la fecha, que permitieran una mejor supervisión cuantitativa de los objetivos ya planteados.

No obstante lo anterior, la presentación estándar de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, por ser un acuerdo muy generalizado, sin embargo no refleja la realidad de América Latina y el Caribe, debido a lo cual, *CEPAL* en conjunto con los países de la Región, han generado una batería de indicadores complementarios. Datos duros indican que la fuerte centralización y la falta comunicación oficial y de información con respecto a los *ODM* son los principales factores que han dificultado el cumplimiento de estas metas en América Latina y el Caribe. Los países con mayores índices de pobreza son los que presentan mayores dificultades para lograr los *ODM*, debido a la carencia de recursos necesarios, conocimiento o capacidad institucional. Esta situación es aún más crítica cuando se analiza a nivel local o territorial en cada país, considerando las disparidades sociales, económicas y técnicas.

El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la región de *América Latina* ha sido muy heterogéneo, característica que se acentúa mucho más en los territorios locales, toda vez que sus estructuras de operación son diversas y que con las reformas de Estado que ha emprendido en actual gobierno federal, se busca responder a este llamado internacional. Esto indicó la necesidad de construir y fortalecer las capacidades técnicas a nivel local y subnacional, al igual que obtener un mayor grado de descentralización en el diseño e implementación de políticas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, dando preferencia a los territorios que se encuentran más rezagados. Según los informes nacionales publicados, referentes a la situación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en los países de América Latina y el Caribe, ha sido posible determinar que existe un avanzado cumplimiento de los compromisos de los gobiernos a nivel nacional. Sin embargo, también se han observado severas disparidades entre los países de la región.

La efectiva aplicación de los acuerdos -o compromisos- suscritos por los países, no tan solo dependen de su carácter vinculante, sino que fundamentalmente de la voluntad política para la materialización de dichos acuerdos. Es así que, en relación a la Declaración del Milenio (Resolución 55/2 de la Asamblea General de las Naciones Unidas), podemos identificar algunas restricciones y potencialidades:

Restricciones

- ❖ Se corre el peligro que los compromisos puedan ser considerados y tratados como una adhesión puramente formal de parte de los gobiernos.
- ❖ El esquema general de los Objetivos, Metas e Indicadores, está pensado para países más pobres que los de América Latina. Es por esta razón que *CEPAL* plantea indicadores complementarios para hacerlos más viables.
- ❖ El compromiso de cada país es a nivel nacional, por lo tanto, su cumplimiento puede esconder disparidades regionales en su interior. Esta situación, puede significar un no cumplimiento de los compromisos de los *ODM* en determinadas regiones, incluso posibles retrocesos.

Potencialidades

- ❖ Los compromisos nacionales podrían ser una oportunidad para coordinar o integrar las políticas sociales a través del cumplimiento los *ODM*.
- ❖ Los compromisos nacionales, a través de la generación de informes, constituyen una gran oportunidad para el monitoreo permanente de las políticas sociales en general (no tan solo respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio). Por lo tanto, constituyen una posibilidad para la generación de políticas, tanto a nivel nacional como local.
- ❖ Constituyen además, estos compromisos nacionales, una gran posibilidad para realizar un diagnóstico a nivel territorial, proceso que ya están asumiendo varios países de la región a través de sus Informes Nacionales. Por lo tanto, puede reforzar política e institucionalmente las instancias sub-nacionales.
- ❖ Es el único acuerdo internacional de desarrollo que tiene como componentes **metas y plazos** concretos.

Por lo anterior, se han llevado a cabo cambios en los énfasis y en los enfoques que se ha utilizado para lograr los *ODMs*, ya que no basta con alcanzar mejores índices a nivel nacional si estos ocultan grandes disparidades locales. Por ello, la necesidad de armonizar y equilibrar las condiciones territoriales de los países llevan a mirar a los gobiernos locales como los agentes necesarios y válidos para el cumplimiento de las metas.

Esta valoración de los gobiernos locales se ve confirmada con el planteamiento realizado por el entonces secretario general de la *ONU*, Kofi Annan, quien recordó el año 2005 que el 70% de los Objetivos del Milenio había de conseguirse en el ámbito local. A favor del desarrollo local está el compromiso adquirido por las naciones, lo que aparece como una oportunidad política que permite llevar a cabo los cambios necesarios que se requieren para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Cambios de carácter normativo y legal, al igual que los cambios en la orientación y priorización de los recursos.

Se reconoce el ámbito local, como el nivel ideal para llevar a cabo las transformaciones sociales, comunitarias y medio ambientales que se requirieron para el año 2015 los *ODMs* se hayan cumplido. Sin embargo, para ello la participación ciudadana debe ser el motor de dichas

transformaciones, ya que se asume son los principales involucrados y beneficiados en el proceso de concreción de los *ODMs*.

En este contexto, la planificación y su visión a largo plazo, más la gestión local con su ordenamiento territorial y desarrollo local, pasan a tener un significativo papel en la creación de condiciones e instancias necesarias para que los gobiernos locales y la ciudadanía tengan en cuenta los *ODMs*, los reconozcan y asuman como parte de sus compromisos a la hora de diseñar planes de desarrollo.

Métodos aplicados a proyectos de inversión en servicios públicos locales

La inversión pública local en servicios públicos, desempeña una relevante contribución para el desarrollo económico y social de estados y municipios, por que dichos servicios permiten el funcionamiento cotidiano de las actividades productivas, fomentan la creación de nuevas actividades y posibilitan optimizar los recursos con base al ahorro que genera una mejor infraestructura de servicios públicos. Sin embargo, para realizar dichas inversiones, se requiere del empleo de recursos económicos, materiales, mano de obra especializada, espacios físicos y capital, sobre todo en tiempos de crisis.

El problema de escasez de recursos está presente aún en tiempos de estabilidad, lo cual impide a los gobiernos, satisfacer absolutamente todas las necesidades sociales. Optimizar el gasto, asignar recursos para inversión que se enfoca a proyectos rentables socioeconómicamente, y más aún, que proporcionen mayor bienestar posible y fomenten el máximo crecimiento económico. Por lo anterior, algunas entidades federativas, incluye al Estado de México, establecer en su normatividad como requisito para efectuar determinados proyectos de inversión pública, la elaboración de análisis costo-beneficio para medir su rentabilidad socioeconómica. Registrar en Cartera los proyectos de inversión que incluye su correspondiente evaluación costo –beneficio, para ser analizados por la Comisión de Gasto-financiamiento que determina la prelación para su inclusión en el Proyecto de Presupuesto de Egresos y el orden de su ejecución, observando los

criterios de: a) rentabilidad socioeconómica, b) reducción de la pobreza extrema, c) desarrollo regional, y d) concurrencia con otros programas o proyectos de inversión.

Una de las herramientas técnicas para mejorar la calidad del gasto de inversión en servicios públicos, está constituida por la evaluación socioeconómica de proyectos, que es una técnica de la ciencia económica con la cual se cuantifican y valoran los precios sociales, los beneficios, costos directos, indirectos, externos o intangibles, que con un proyecto se generarían; dicha información se calcula la rentabilidad socioeconómica, con lo que se mide en qué proporción se espera que un proyecto genere riqueza y por ende, crecimiento económico para la sociedad en su conjunto.

Metodología en infraestructura carretera

La pavimentación de las calles es un servicio público, que de acuerdo a las necesidades que satisface se clasifica en el rubro del desarrollo urbano, porque éste, constituye un conjunto de acciones orientadas a facilitar el tránsito vehicular y peatonal; mejorar las condiciones de salubridad al facilitar los escurrimientos de las aguas pluviales, disminuyendo la contaminación por tolvaneras, y que orienta el crecimiento de la mancha urbana. Este enfoque multiplicador se encamina a cumplir el objetivo de elevar el nivel de vida de la población a la que se beneficia con obras de este tipo.

Este tipo de servicio público está señalado como una atribución de la autoridad municipal en términos constitucionales. En tal virtud cuando se implementa este tipo de servicio, representa la apertura de oportunidades para satisfacer el mayor número de necesidades posibles, se aumenta el valor de la propiedad y el ahorro de costos en actividades económicas cotidianas. El proceso de análisis para la evaluación socioeconómica de proyectos de pavimentación, como es el caso de los proyectos citados en el punto anterior y a la revisión de alternativas, costos socioeconómicos del proyecto; y concluye en el análisis de la conveniencia de implementar un proyecto de pavimentación y selección de la mejor alternativa técnica, misma que a continuación se describe:

- A. Análisis de la Situación Actual**
- B. Alternativas técnicas de Proyecto**
- C. Beneficios y costos socioeconómicos del Proyecto**
- D. Beneficios**
- E. Costos:**
 - i. Maquinaria y equipo
 - ii. Maquinaria, Equipo y Materiales Nacionales
 - iii. Mano de Obra
 - iv. Combustibles
- F. Análisis de la Conveniencia de implementar un proyecto de pavimentación y selección de la mejor alternativa técnica**
 - 1. Alternativa Asfalto
 - 2. Alternativa Concreto Hidráulico

Prácticamente son los elementos que integra el estudio de un proyecto de inversión, la información oficial señala que, la sociedad de los estados o municipios tienen la posibilidad de ahorrarse costos a largo plazo, y emplear los recursos ahorrados en la creación de otros satisfactores que incrementen su nivel de bienestar. En la metodología señala los beneficios generados principalmente detonadores de actividades económicas; sin embargo no se identifica estudios específicos sobre el impacto ambiental.

2. Metodología y métodos

La hermenéutica es interpretar la realidad y que se apoya en el método fenomenológico porque busca entender desde el punto de vista del autor el comprender como un fenómeno el sentido del contexto. Que apoyada con el círculo hermenéutico de la comprensión del autor Gadamer, nos permite comprender el mundo con base en una estructura dialogal. Una acción responsable del ejercicio interpretativo se vincula con el trabajo ético del compromiso solidario, en consecuencia, se tiene que aspirar a relaciones dialógicas de comunicación en términos de construcción de nuevos

espacios del pensamiento, cuya condición sea el ejercicio de la racionalidad. Permite, por tanto, tratar de explicar correctamente, buscando las interpretaciones correctas, la heurística ayuda a recorrer cabalmente el sendero metodológico (Beuchot, 1999).

Comprender e interpretar textos no es sólo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo. Cuando se comprende la tradición no sólo se comprenden textos, sino se adquieren perspectivas y se conocen verdades. Frente a la tradición histórica de la filosofía, la comprensión se nos presenta como una experiencia superior. Por tanto la hermenéutica intenta hacer comprensible el fenómeno hermenéutico en todo su alcance partiendo de la experiencia del arte y de la tradición histórica. Gadamer y Dilthey, expresan que las vivencias están condicionadas por las grandes realidades históricas, sociedad y Estado, nosotros pertenecemos a la historia (Gadamer, 1999). Por tanto, la división ilustrada de los prejuicios se basa en una oposición excluyente de la autoridad y razón.

En este contexto se tiene que asumir la tarea de construir conocimiento que sea útil para apoyar las alternativas del desarrollo, aún a costa de romper con los paradigmas del rigorismo epistemológico y teórico de las ciencias sociales y disciplinas afines. El conocimiento social se desenvuelve en el interior de un arquetipo de racionalidad científica (Zemelman, 2011). Ir más allá de la apariencia caótica de los hechos, en su fin de hallar regularidades y determinar tendencias para predecir los hechos. Para efectos de la presente investigación, el objeto de estudio lo constituyen los procesos y las estructuras de la administración pública para describir, explicar y prescribir intervenciones. La investigación con estas particularidades, se caracteriza por ser una actividad de resolución de problemas (Kuhn, 1989) la cual está encaminada a lograr el acuerdo entre la teoría vigente y los hechos, para tal efecto me auxiliare de los métodos siguientes.

Métodos de análisis diacrónico y sincrónico

El análisis diacrónico considera como base para la explicación de los fenómenos la sucesión de eventos durante un determinado período y sus enlazamientos subsecuentes. Su propósito es

explicar un fenómeno a partir de sus antecedentes, de su evolución, tratando, con base en las transformaciones observadas, de encontrar las causas generadoras del estado actual del fenómeno. Un mensaje es un acontecimiento temporal en la sucesión de acontecimientos que constituyen la dimensión diacrónica del tiempo (Ricoeur, 2006).

El análisis sincrónico, descarta la dimensión temporal de los hechos sociales, se propone esclarecer las relaciones necesarias que entrelazan diversos fenómenos y se producen simultáneamente en un momento dado. Pretende ofrecer una visión coyuntural del fenómeno. La relación entre ambos está estrechamente vinculada con la metodología general de la historia y de la sociología respectivamente. Por tanto con esta propuesta se demuestra una visión coyuntural del fenómeno del desarrollo organizacional institucional de la administración pública. La comprensión como lo plantea Gadamer, (1997) “está ligada retrospectivamente a la historia efectual, cuyos orígenes no se pueden calcular diacrónicamente” (Koselleck, 1997, p. 67).

Método de análisis estructural

De acuerdo al planteamiento de los estructuralistas, se apunta a una estructura, cuando los elementos son reunidos en una totalidad, la que presenta ciertas propiedades como un todo. Cuando las propiedades de los elementos dependen, entera o parcialmente de las características de la totalidad de la estructura. Para algunos teóricos como Émile Durkheim, Max Weber, Pareto, la estructura es un modelo descriptivo, detalla la realidad de una percepción global, coherente, articulada, corresponde a una realidad vivida para ser reconstruida por el investigador. Existe una interdependencia con la teoría sistemática del comportamiento humano, con base en el principio de voluntariedad, apoyado en la línea de estudio de instituciones sociales de Weber.

Método de análisis sistémico

El análisis sistémico parte precisamente del contexto que refiere en espacio de tiempo y lugar de la realidad estudiada. Al examinar, son componentes, presenta las particularidades de un sistema e interpreta los fenómenos sociales a partir de los lazos de interdependencia con los grupos humanos entre sí. En un enfoque de percepción mental, es un proceso que describe hechos de los acontecimientos fácticos, “la exploración del contexto en su máxima expresión, (...), sin sesgos que destaquen de la convivencia social” (Duque, 1994, p. 42). Se puede revelar en los modelos sistémicos para el análisis administrativo son trasposiciones analógicas porque permiten analizar la realidad social. Particularmente de la administración del sector público, sus elementos son los procesos administrativos y estructurales como organización.

2.1. Alcance

Contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados. Además de proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados del programa.

La política económica es el ejercicio de dirección y control de la economía en su conjunto, realizado por el sector público a nombre de la sociedad a la que pertenece y representa y para beneficio de toda ella. El fin último de la política económica, es lograr el bienestar material de las sociedades, sea hoy igual o igual que el de ayer, pero por ningún motivo inferior, es decir la política económica tiene la misión de garantizar el progreso material de la sociedad. Cuando llega a suceder que el bienestar de algunos de todos sus miembros de la sociedad se ve disminuido, se demuestra que la política económica al uso está fracasando. Los principales fenómenos que comúnmente se hacen presente en el corto plazo cuando eso pasa, son: el desempleo involuntario y masivo, la desigualdad, el empobrecimiento de amplios sectores, la inflación y el estancamiento.

2.2. Contexto del programa

La evaluación de impacto al programa presupuestario: desarrollo urbano. Proyecto: 020201010201 Pavimentación de Calles, se realizó desde la perspectiva legal en cumplimiento a los siguientes ordenamientos:

- ❖ Artículo 26, inciso c) y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ❖ Artículo 128 fracción III, 129, 139, fracción I, II inciso a), b), c), d), e) y f) de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- ❖ Artículo 4 fracción XII, 61 numeral II inciso C), 62, 71, 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- ❖ Artículo 85 fracción I y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- ❖ Artículo 49 párrafo cuarto de la Ley de Coordinación Fiscal.
- ❖ Artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social.
- ❖ Artículo 5 fracción VII del Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- ❖ Título Tercero Capítulo I Décimo Sexto, Capítulo IV Vigésimo Quinto, Capítulo VII Vigésimo Sexto, Vigésimo Séptimo, Vigésimo Octavo, Título Cuarto Capítulo II Trigésimo, Trigésimo Primero, Título Quinto Capítulo Único Trigésimo Cuarto, Trigésimo Quinto, Trigésimo Sexto de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 2007.
- ❖ Artículo 31 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- ❖ Artículo 1, fracción II y IV, 7, 36 y 38 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- ❖ Título Sexto Capítulo Único Artículo 54 al 60 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México.

Las inversiones públicas en infraestructura, son gastos que requieren de una programación cuidadosa. Las erogaciones de este tipo, crean determinados efectos económicos al momento

mismo o poco tiempo después de que se lleven a cabo, pero además generalmente persiguen propósitos a largo plazo muy distintos a los efectos económicos inmediatos que se puedan producir. Así, los gastos de educación, de comunicaciones, de los servicios públicos e infraestructura para el desarrollo; proporcionar los medios adecuados para el pleno desarrollo del sector de actividad que se realizan, y no necesariamente una prosperidad económica momentánea o a corto plazo.

Los estudios sobre la hacienda pública, intenta predecir cuáles serán los efectos de los gastos de administración, los subsidios, los gastos sociales y los gastos de inversión en la actividad económica, así como el momento probable en que se producirán. La hacienda pública, tiene una finalidad muy concreta en la política de estructuras. La aplicación de mecanismos financieros tiene como fin, influir en la estructura de producción de algunos sectores privados o públicos. La política de estructura puede referirse a la economía en su conjunto, o al desarrollo de alguna región determinada, donde se deban corregir algunos factores de la producción.

El fortalecimiento del federalismo económico de cada uno de los Estados que integra la Federación; es decir, la vigencia del federalismo como institución política se considera posible únicamente si existen entidades federativas y municipios económicamente autosuficientes. Particularmente, los Convenios Únicos de Desarrollo que celebran entre el titular del Ejecutivo Federal, con los titulares de los Ejecutivo de cada entidad federativa, son el instrumento para impulsar el desarrollo económico de cada estado, éste junto a otros mecanismos, es base del federalismo cooperativo, basado en el absoluto respeto a la soberanía de los estados, pero atendiendo a la función organizadora y reguladora del Ejecutivo Federal en el territorio nacional.

Con la reforma del Estado, actualmente ha implementado una serie de instrumentos legales y normativos al servicio de la hacienda pública para obtener recursos económicos que permitan financiar proyectos relacionados con la prestación de los servicios públicos y/o redimensionar la amortización de los servicios de la deuda pública. Particularmente en el caso de los gobiernos municipales mexicanos, apenas cuatro quinquenios, instituciones del gobierno federal se han dado a la tarea dispersa de realizar encuestas sobre el desarrollo institucional del municipio mexicano. Identificando que en algunas entidades federativas la información difundida es apenas utilizada para el diseño de políticas de desarrollo institucional de los gobiernos locales. (Carrera, 2012)

La evidencia señala que el fortalecimiento de la capacidad institucional del gobierno municipal, es premisa *elemental* para lograr mejores resultados en la gestión de su hacienda, y por ende, en su capacidad para responder a las demandas de sus comunidades. La gestión financiera constituye un componente que influye poderosamente en el proceso de desarrollo, el cual se concibe actualmente como un proceso para crear una vida mejor a través de la expansión de un complejo conjunto de condiciones en las que se vinculan variables ambientales, económicas, sociales, culturales y de políticas públicas.

3. Resultados

Con base a la información publicada en el Plan de Desarrollo Municipal, se obtuvo la siguiente información clasificada en el contexto territorial. De acuerdo con el mapa de regionalización oficial 2017-2023, el Estado de México se divide en 20 regiones, las cuales tienen problemáticas y características específicas y distintivas, por lo que su clasificación permite sectorizar la atención gubernamental y favorece la colaboración entre autoridades de distintos municipios en temas que les son propios en conjunto. Así, el municipio de Polotitlán pertenece a la Región II (Atacomulco), junto con otros trece municipios, a saber: Acambay, Aculco, Atacomulco, El Oro, Jocotitlán, Morelos, Jilotepec, Chapa de Mota, Soyaniquilpan de Juárez, Villa del Carbón, San José del Rincón, Temascalcingo y Timilpan. De acuerdo a la información proporcionada por el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), en conjunto, los municipios que integran esta región suman una extensión territorial de 4290 km² y representan el 19.19% de la superficie mexiquense.

Con respecto a la infraestructura física, esta región cuenta con un buen sistema de redes carreteras, que incluye el paso de las carreteras Panamericana, Arco Norte, Ixtlahuaca Jilotepec, Autopista Atacomulco-Palmillas, la autopista México Querétaro. En el plan de desarrollo urbano municipal se hace un estudio muy completo sobre crecimiento de los asentamientos humanos, del cual se extrae la siguiente información. El municipio ha experimentado un proceso lento de crecimiento urbano, lo anterior refleja que siempre ha seguido una política de dispersión, la cual ha vuelto aún más complicada la dotación de servicios, infraestructura y equipamiento. Las

comunidades del municipio han seguido patrones de crecimiento muy distinto y diversos; esto debido a diversos factores como la conectividad, el número de habitantes, la actividad comercial y algunos otros factores.

Infraestructura carretera para la movilidad

De acuerdo a la información publicada en Gaceta de Gobierno número 007 de fecha 7 de mayo de 2021, se aprueba el Adedum para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles a Mejorar del programa de Desarrollo Urbano, en el que actualiza la información sobre el tema de Infraestructura carretera para contrastar los resultados de la evaluación y el impacto a la población y cuyos indicadores sean más cuantitativos. Por lo anterior, se puede identificar un escenario real acerca de la red de vialidades, caminos y calles de la geografía municipal de Polotitlán. Al respecto esta se ubica en una zona con vialidades para la movilidad social y conectividad que fomenta la economía local con 20 comunidades (Celayita, Barrio Lázaro Cárdenas, Encinillas, el Álamo, Ruano, San Antonio Escobedo, San Antonio Polotitlán, San Antonio el viejo, San Agustín el cuervo, San Francisco Acazuchitlaltongo, San Nicolás de los cerritos, La estación, La Purísima, Cerró Gordo, La Magdalena, Loma Bonita, El gavillero de la Trinidad, San Antonio Escobedo norte y El Tesoro) Una Villa Polotitlán de la Ilustración cabecera municipal, en las cual es la mayor parte de las calles están construidas con empedrado que se ha deteriorado en con el paso de los años, así como con algunos trabajos que se han intervenido de obras de drenaje y agua potable.

En un estudio realizado en 2018 se cuentan con caminos federales estatales y municipales de los cuales 26 km de caminos federales cruzan por el municipio siendo la carretera México-Querétaro en la carretera Toluca-Palmillas cómo así como 9 km de caminos de jurisdicción estatal qué es la carretera Polotitlán-Taxhie que entronca con la carretera Toluca-Palmillas como los caminos de jurisdicción municipal se encuentran en la geografía municipal, de los cual se accesa a las comunidades de Celayita, San Antonio Escobedo, San Antonio Polotitlán, San Antonio El Viejo, San Agustín El Cuervo, San Francisco Acazuchitlaltongo, San Nicolás de los Cerritos, La Estación, Cerro Gordo, San Antonio Escobedo Norte y El Tesoro, con pavimentos de entre 5 y 7

centímetros de grosor. Las comunidades de El Álamo, Loma Bonita, Ruano, La Purísima sus vialidades son de concreto. En las comunidades de barrio Lázaro Cárdenas y Cerro Gordo se cuenta con un camino de acceso de empedrado, dentro de las vías de acceso no pavimentadas encontramos la Magdalena y el Gavillero de la Trinidad, los caminos de acceso son de terracería.

Ciudades y comunidades sostenibles

En el plan de desarrollo urbano municipal se hace un estudio muy completo sobre crecimiento de los asentamientos humanos, del cual se extrae la siguiente información. El municipio ha experimentado un proceso lento de crecimiento urbano, lo anterior refleja que siempre ha seguido una política de dispersión, la cual ha vuelto aún más complicada la dotación de servicios, *infraestructura* y equipamiento. Las comunidades del municipio han seguido patrones de crecimiento muy distinto y diversos; esto debido a diversos factores como la conectividad, el número de habitantes, la actividad comercial y algunos otros factores.

Objetivo 2. Mejorar la comunicación terrestre al interior del municipio, mediante la construcción y mantenimiento de la red vial municipal.

Estrategias:

- 2.1. Integrar un programa municipal de obras públicas urbanas de mantenimiento y ampliación.
- 2.2. Gestión de recursos con los diferentes órdenes de gobierno para obras de infraestructura de vialidades.

Líneas de Acción:

- 2.1.1. Construir obras públicas de pavimentación y/o revestimiento y/o encarpetao de las vialidades municipales.

2.1.2. Llevar a cabo acciones de mantenimiento de la red de vialidades municipales.

2.1.3. Construcción de banquetas y guarniciones.

2.2.1. Establecer proyectos de gestión de recursos de obras de urbanización.

2.2.2. Colocación y modernización del equipamiento de infraestructura vial.

El fortalecimiento del federalismo económico de cada uno de los Estados que integra la Federación; es decir, la vigencia del federalismo como institución política se considera posible únicamente si existen entidades federativas económicamente autosuficientes, en el siguiente cuadro referencial, el gobierno municipal, hace alusión a la coordinación de estrategias entre ámbitos de gobierno. Consecuentemente el gobierno federal ha realizado esfuerzos considerables para que las entidades federativas dispongan de mayores recursos económicos y participen en los ingresos federales.

Podemos decir que la gestión financiera constituye un componente que influye poderosamente en el proceso de desarrollo, el cual se concibe actualmente como un proceso para crear una vida mejor a través de la expansión de un complejo conjunto de condiciones en las que se vinculan variables ambientales, económicas, sociales, culturales y de políticas públicas.

| PILAR TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| OBJETIVO DEL PND VIGENTE | OBJETIVOS PDM 2017-2021 POR PILARES Y Ejes | OBJETIVOS PDM 2019-2021 | ESTRATEGIAS PDM 2019-2021 | LÍNEAS DE ACCIÓN PDM 2019-2021 | MIR POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO Y PDM 2019-2021 |
| SALVAGUARDAR A LA POBLACIÓN Y SUS BIENES Y A SU ENTORNO ANTE UN DESASTRE DE ORIGEN NATURAL O HUMANO. | CREAR LA PROSPERIDAD DE LAS CIUDADES Y SU ENTORNO A TRAVÉS DEL DESARROLLO URBANO METROPOLITANO, RELLANO, COMPETIVO Y SOSTENIBLE. | MEJORAR LA CONEXIÓN TERRESTRE AL INTERIOR DEL MUNICIPIO MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED VIAL. | INSTAURAR UN PROGRAMA MUNICIPAL DE OBRAS PÚBLICAS URBANAS DE MANTENIMIENTO Y APLICACIÓN. | CONSTRUIR OBRAS PÚBLICAS DE PAVIMENTACIÓN Y/O REVESTIMIENTO Y/O ENCARPETADO DE LAS VIALIDADES MUNICIPALES. | MIR POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO Y PDM 2019-2021 |
| | | | GESTION DE RECURSOS CON LOS DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO PARA OBRAS DE INFRAESTRUCTURA DE VIALIDADES. | LLEVAR A CABO ACCIONES DE MANTENIMIENTO DE LA RED DE VIALIDADES MUNICIPALES. CONSTRUCCIÓN DE BANQUETAS Y GUARNICIONES. ESTABLECER PROYECTOS DE OFICINA DE APLICACIÓN DE OBRAS DE URBANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DEL EQUIPAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA VIAL. | |

Particularmente la política de Desarrollo Social que ejecuta el titular del Ejecutivo del Estado de México se fundamenta en los principios de inclusión, integridad, igualdad, participación, solidaridad, productividad, corresponsabilidad, focalización, colectividad, transversalidad y evaluación, priorizando el desarrollo humano de los mexiquenses. El Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023, en congruencia con la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible, considera prioritario, en su Pilar Social: Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente, atender las causas y efectos de la pobreza, de la desigualdad y garantizar los derechos sociales con énfasis en la población más vulnerable, particularmente de las mujeres y construir familias fuertes.

El programa y los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015 de acuerdo con las siguientes definiciones:

Directa: El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015.

Indirecta: El logro del Propósito aporta al cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o a la Agenda de Desarrollo Post 2015.

Inexistente: El logro del Propósito no aporta al cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015.

IV.III. Pilar Territorial: Municipio ordenado, sustentable y resiliente

| DATOS DE TEMAS DE DESARROLLO (PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2011-2015) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| PLAN E.E. | PLAN T.M. | TEMA T.M. | TEMA T.M. | PLAN O E.E. / TEMA DE DESARROLLO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PILAR 3 TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| PT | 03 | | | PILAR 3 TERRITORIAL: MUNICIPIO ORDENADO, SUSTENTABLE Y RESILIENTE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 01 | | Ciudades y comunidades sostenibles | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 01 | 01 | Localidades urbanas y rurales, zonas metropolitanas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 01 | 02 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 01 | 03 | Movilidad y transporte para la población | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 01 | 04 | Patrimonio natural y cultural | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 02 | | Energía asequible y no contaminante | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 02 | 01 | Estructuración y alumbrado público | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 02 | 02 | Acción por el clima | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 03 | 01 | Calidad del aire | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 03 | 02 | Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 04 | | Vida de los ecosistemas terrestres | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 04 | 01 | Protección al medio ambiente y recursos naturales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 04 | 02 | Recursos forestales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 04 | 03 | Plantación de árboles adecuados para zonas rurales y urbanas (previniendo daño a la infraestructura carretera y habitacional) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 05 | | Manejo sustentable y distribución del agua | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 05 | 01 | Agua potable | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 05 | 02 | Sistemas de captación de agua pluvial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 05 | 03 | Tratamiento de aguas residuales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 05 | 04 | Drenaje y alcantarillado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PT | 03 | 06 | | Riesgo y protección civil | | | | | | | | | | | | | | | | |

Financiamiento

Ley de Coordinación Fiscal

Tiene por objeto coordinar el sistema fiscal de la Federación con los Estados, Municipios y Distrito Federal, la cual establece: La participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; Fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; Constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) celebrará convenio con las Entidades que soliciten adherirse al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal que establece esta Ley. Dichas Entidades participarán en el total de los impuestos federales y en los otros ingresos que señale esta Ley mediante la distribución de los fondos que en la misma se establecen.

El Artículo 33 establece. Las aportaciones federales que con cargo al Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social reciban las entidades, los municipios y las demarcaciones territoriales, se destinarán exclusivamente al financiamiento de obras, acciones

sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria. A. Los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, se destinarán a los siguientes rubros:

I. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal: agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Desarrollo Social.

Adicionalmente, las entidades, los municipios o demarcaciones territoriales podrán destinar hasta el 3% de los recursos que les correspondan de este Fondo para ser aplicados como gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos que cumplan con los fines específicos a que se refiere este artículo.

El **Programa Especial Fondo Estatal de Fortalecimiento Municipal**, tiene como objetivo el saneamiento financiero de los municipios, apoyándolos para reducir el costo de su deuda, mejorar los plazos de pago, y ajustar las garantías de los créditos actuales a requerimientos más equilibrados, para lo cual, los municipios se comprometen a adoptar buenas prácticas o mejoras financieras en su desempeño, bajo la supervisión continua del Comité Técnico, quien anualmente evalúa su cumplimiento.

De acuerdo a los criterios de elegibilidad del fondo, se deben destinar a los proyectos que impactan el desarrollo regional a través de la infraestructura pública y sus instalaciones, compuestos por una o más obras, como:

Proyectos de infraestructura económica, cuando se trate de la construcción y/o ampliación de activos fijos para la producción de bienes y servicios en los sectores de agua, comunicaciones y transportes, electricidad y turismo; así como su rehabilitación, cuyo objeto sea incrementar la

vida útil o capacidad original de los activos fijos destinados a la producción de bienes y servicios de los sectores mencionados;

Proyectos de infraestructura social, cuando se trate de la construcción y/o ampliación de activos fijos para llevar a cabo funciones en materia de educación, ciencia y tecnología, cultura, deporte, salud y asistencia social; así como su rehabilitación, cuyo objeto sea incrementar la vida útil o capacidad original de los activos fijos destinados a la producción de bienes y servicios de los sectores mencionados;

Proyectos de infraestructura gubernamental, cuando se trate de la construcción y/o ampliación de activos fijos para llevar a cabo funciones de gobierno, tales como seguridad pública, protección civil y procuración de justicia, entre otras; así como su rehabilitación, cuyo objeto sea incrementar la vida útil o capacidad original de los activos fijos destinados a la producción de bienes y servicios de los sectores mencionados;

Proyectos de inmuebles, cuando se trate de la construcción y/o ampliación de inmuebles destinados a oficinas administrativas.

Por lo anterior se debe integrar un estudio socio-económico, mismo contiene la descripción general del proyecto de inversión pública y que establece, de manera detallada, la problemática a resolver, las actividades a realizar, los beneficios, el marco de referencia, los costos, las condiciones operativas y administrativas, los tiempos de ejecución y las especificaciones técnicas, entre otros, el cual debe ser presentado por los municipios para su evaluación, conforme a los lineamientos y la metodología que determine la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México.

Debe contener además un dictamen de rentabilidad social del estudio socio-económico, mismo que es emitido por la Subsecretaría, mediante el cual se determina la viabilidad de la ejecución de los proyectos de inversión, una vez analizadas las estimaciones de costos y beneficios y la correspondiente determinación de la rentabilidad social, conforme a los lineamientos y la metodología que determine la Secretaría de Finanzas.

Los recursos del Fondo que tienen una aplicación específica para su aplicación en proyectos de inversión de seguridad, iluminación municipal, obra pública, protección civil y acciones para el desarrollo. Así también se identifican otros criterios de aplicación como *Recursos no etiquetados del Fefom*, que no cuenten con etiqueta definida, los cuales deberán ser destinados principalmente a proyectos de inversión o, en su caso, a adquisiciones y pago de pasivos conforme a lo señalado en sus Lineamientos. El Expediente Técnico, es un documento que contiene la información técnica y financiera básica necesaria para el análisis y la aprobación de las acciones a realizar con los recursos del Fondo, el cual no es necesario para los proyectos de inversión.

Los recursos del Fondo tienen como finalidad fortalecer la inversión pública en los municipios para contribuir sustancialmente al desarrollo regional. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 55 del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2021, de la totalidad de los recursos financieros que perciban los municipios por concepto del Fondo, la Secretaría, a través de la Subsecretaría, comunica los porcentajes de los recursos etiquetados que serán destinados para proyectos de inversión, dando atención prioritaria a los proyectos de seguridad e iluminación municipal. Asimismo, al menos el 20% de los recursos clasificados deberán ser destinados a proyectos de inversión para fortalecer la protección civil, lo que representará el 10% de los recursos del Fondo 2021.

Los recursos no clasificados, que equivalen al 50% del monto que se les asigne a los municipios del Fondo, son destinados principalmente a proyectos de inversión; sin embargo, de ser necesario, los municipios podrán destinar los recursos no etiquetados para el pago de pasivos de proyectos de inversión, siempre y cuando estén inscritos en el Registro Estatal de Deuda y podrán incluir los costos colaterales vinculados a los mismos, como capital, intereses, costos administrativos, garantías, comisiones de reestructuración, calificaciones crediticias, gastos legales y notariales.

De acuerdo a los citados lineamientos de aplicación, los recursos no etiquetados se podrán destinar para el pago de pasivos con entidades públicas federales o estatales, que estén registrados en la cuenta pública de los municipios al 31 de diciembre de 2020, dando prioridad a los que se tengan con la Comisión del Agua del Estado de México (CAEM), el Instituto de Seguridad Social

del Estado de México y Municipios (ISSEMyM), el Gobierno del Estado de México (GEM), la Comisión Federal de Electricidad (CFE), y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

De los recursos no etiquetados se podrán destinar recursos para adquisiciones de camiones recolectores de residuos sólidos, camiones para desazolve de drenaje, ambulancias, patrullas, camiones de volteo, moto conformadoras, camiones pipa de agua, retro excavadoras y plumas, siempre y cuando sean nuevos y su monto no sea superior al 15% del monto establecido como recursos no etiquetados del Fondo que tenga asignado cada municipio. Las obras y los proyectos propuestos deberán estar asociados al cumplimiento de metas y objetivos del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017 – 2023 y a los planes de desarrollo municipal vigentes.

Por otra parte la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, revisará los estudios socio-económicos de los proyectos de inversión conforme a lo siguiente:

- ❖ Analizará la información remitida por los municipios, para efecto de otorgar un folio de dictamen de rentabilidad social del estudio socio-económico;
- ❖ En caso de que la Subsecretaría emita observaciones, solicite aclaraciones o información adicional del estudio socio-económico, éstas deberán ser solventadas por los municipios;
- ❖ Los municipios tendrán oportunidad de solventar sus observaciones, aclaraciones o remitir información adicional del estudio socio-económico únicamente por tres ocasiones. Si en la cuarta versión del estudio socio-económico no se solventan las observaciones, aclaraciones, o no se remite la información adicional, el proyecto se cancelará y el municipio deberá presentar en su caso un proyecto diferente;
- ❖ Los municipios podrán solicitar la cancelación y modificación de los estudios socioeconómicos presentados, siempre que éstos no cuenten con dictamen de rentabilidad social.

Recursos financieros aplicados al proyecto de pavimentación de calles

En el ejercicio fiscal de 2019, en el Primer Informe de Gobierno, el Presidente Municipal, expuso:

“Es prioridad fortalecer el desarrollo territorial a través de acciones eficientes en servicios públicos, infraestructura y equipamiento urbano, promoviendo la participación de la población en la mejora de la demarcación municipal y como consecuencia el bienestar social y económico para una sociedad más equitativa en nuestro municipio” (Primer Informe de Gobierno, 2019, p. 52).

Con una inversión de \$12'007,344 (doce millones siete mil trescientos cuarenta y cuatro pesos 11/100 m.n.) En obras para las comunidades siguientes: rehabilitación de calles en el Barrio Lázaro Cárdenas (San Rafael), Celayita , Cerro Gordo, El Álamo, El Gavillero de la Trinidad, El Panal, El Tesoro, Encinillas, Estación Polotitlán, Loma del Pino, La Purísima, Polotitlán de la Ilustración, Pueblo Nuevo, Ranchito de Ruano, Rancho El Satélite, Rancho La Magdalena, Rancho San Isidro, Ruano, San Agustín El Cuervo, San Antonio el Viejo, San Antonio Escobedo, San Antonio Escobedo Norte, San Antonio Polotitlán, San Francisco Acazuchitlaltongo, San Isidrito, San Nicolás de los Cerritos, Taxhie y Tildío.

En el segundo Informe de Gobierno correspondiente al ejercicio fiscal de 2020, el presidente municipal, expuso: “Derivado del deterioro que presentan la mayoría de las vialidades de las diferentes localidades del municipio, mejoramos la infraestructura, con la construcción de 6 obras como rehabilitación con concreto hidráulico y construcción de pavimentos, con una inversión de \$11,492,563.54 del Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDTDF), del Fondo Estatal de Fortalecimiento Municipal (FEFOM) y del Programa Acciones para el Desarrollo (PAD) obras realizadas en cabecera municipal, San Antonio Escobedo norte y San Francisco Acazuchitlaltongo, beneficiando a 13 mil habitantes” (Segundo Informe de Gobierno, 2020, p. 66).

En complemento expresó: “Se gestiona ante la Junta Local de Caminos y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes mezcla asfáltica para rehabilitar vialidades, con una inversión de \$300,000.00 aportando el municipio mano de obra, suministrando 70 metros cúbicos de mezcla

asfáltica, en las localidades de: Taxhie, San Agustín, Celayita, San Antonio el Nuevo, San Antonio el Viejo y el camino al campo Santo” (Segundo Informe de Gobierno, 2020, p. 67).

En seguimiento a las acciones de la administración pública municipal, en cumplimiento a la ejecución del Programa Anual de Evaluaciones para el año de 2021, se analizaron la programación de acciones de los procesos durante el primer semestre, período enero-junio. Con una inversión de \$141 millones 749 mil 391 pesos, están previstas siete obras de infraestructura de pavimentación de calles. Para su ejecución están previstas las actividades sustantivas relevantes:

- ❖ 7 Estudios de factibilidad,
- ❖ 7 Estudios costo-beneficio,
- ❖ 7 gestiones de recursos financieros,
- ❖ 7 expedientes técnicos,
- ❖ 7 Contratos de Obra,
- ❖ 7 Supervisiones y vigilancia a la obra, y
- ❖ 7 Actas de entrega-recepción.

Este conjunto de acciones del Programa de Desarrollo Urbano, da respuesta a la problemática identificada por la dependencia municipal de Obras Públicas y Desarrollo Urbano, que en sus documentos de planeación y presupuesto describen: “La realidad del crecimiento urbano es evidente, la incorporación desarticulada de zonas de asentamientos humanos dispersos, sin infraestructura y planificación de servicios públicos y su equipamiento”.

Este planteamiento, da lugar al objetivo institucional, que a la letra dice: Contribuir al Desarrollo Urbano del municipio, en congruencia con el medio ambiente. Dando lugar a las líneas de acción. Coordinar acciones con dependencias del ámbito federal y estatal, para la construcción y rehabilitación de la infraestructura de calles, vialidades, guarniciones y banquetas. Para dar cumplimiento a estas acciones autorizadas, la inversión de \$141 millones 749 mil 391 pesos, representa el 76% de los recursos aprobados al Programa de Desarrollo Urbano con un costo aproximado de \$186 millones 987 mil 360 pesos.

Paralelamente, estas acciones están vinculadas a los objetivos y metas para el Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Meta 11.2. A 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos, y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.

Meta 11.7. A 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.

En el contexto de la preservación del medio ambiente, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), se creó basándose en la convicción de que la solidaridad intelectual y moral de la humanidad y el respeto a los derechos humanos, eran esenciales para el fomento y mantenimiento de la paz. Por lo tanto, dentro del sistema de Naciones Unidas, cinco derechos específicos son competencia directa de la UNESCO, de los cuales, el Artículo 27 es el derecho a participar en la vida cultural. El acceso a la cultura y la posibilidad de disfrutarla sin temor a repercusiones son condiciones necesarias para garantizar el derecho a participar en la vida de esta, que se manifiesta principalmente en las tradiciones (UNESCO, 2019).

En México, se requiere la incorporación del derecho a la cultura en nuestra Constitución de una manera más precisa, sin embargo, un punto importante se formula en el Artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se expresa que toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y, sobre todo, al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado, así como el ejercicio de sus respectivos derechos culturales. Mientras, el Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, lo cual, atiende a la diversidad cultural en todas sus expresiones. Además, la ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier declaración de carácter cultural.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, funge como el instrumento para enunciar los problemas nacionales y con ello poder enumerar las soluciones con el objetivo último de lograr el bienestar social. En este sentido, el PND presenta tres ejes que conglomeran las problemáticas específicas a tratar: política y gobierno, política social, y, economía. Asimismo, se manejan ejes transversales, cuya atención será clave en el desarrollo de políticas públicas: igualdad de género, corrupción y *desarrollo sostenible*. Considerando sus vertientes, que van desde la discriminación hasta la mejora de la misma administración pública.

Protección al Ambiente

La cultura debe de establecerse como fin del Estado, y para que esta pueda desarrollarse, debe partir de lo fundamental, la educación. Si bien, la cultura es una construcción social que responde a un proceso histórico, las primeras aproximaciones al arte y a sus manifestaciones tienen que promoverse desde la niñez, dado que, se podría cuestionar sobre el talento desperdiciado en los centros educativos y culturales. Además, al carecer de una base sólida en el ámbito educativo, no se podría hablar de acceso a los bienes y servicios culturales, puesto que, se desconoce justamente el tema, por ello, educación y cultura son conceptos que se vinculan el uno con el otro (Dorantes, 2013, pp. 859-860).

Agendas Ambientales Regionales

El tema del acceso a agua de calidad para el consumo humano y para los pequeños productores de las regiones agrícolas del país fue una solicitud común a los Foros Regionales, al igual que la urgente necesidad del rescate de los cuerpos de agua que muestran graves huellas de deterioro. En este marco, revisar las concesiones de agua y generar políticas dirigidas a incrementar

el esfuerzo de saneamiento de las aguas residuales y la recuperación de los cuerpos de agua contaminados son algunas de las propuestas más importantes.

La preocupación por la pérdida y degradación de los ecosistemas naturales del país, particularmente de los bosques, fue común en todos los Foros. En particular, existe en muchas regiones del territorio una gran preocupación por la pérdida de la cubierta forestal como resultado de los incendios forestales que en los últimos años las han afectado. En este sentido, se considera necesario ampliar la capacidad institucional y local de respuesta ante estos fenómenos y evitar el cambio de uso del suelo en terrenos boscosos, además de emprender procesos de restauración de las áreas forestales degradadas. El llamado para promover y apoyar el manejo comunitario de los bosques y reconocer los saberes locales para su conservación y manejo, también destacó dentro de las expresiones de la participación ciudadana.

Un tema recurrente en todos los Foros fue la necesidad de *brindar un nuevo impulso a los programas de educación ambiental que permitan generar una cultura dirigida a promover la sustentabilidad*. Si bien el tema del cambio climático solo se mencionó en algunos Foros, la preocupación por sus efectos en las condiciones de vida de las personas y la necesidad de dar cumplimiento a los compromisos internacionales adquiridos por nuestro país en materia de políticas de adaptación y mitigación se abordó con contundencia en Oaxaca y en la Ciudad de México.

La ciudadanía reconoció y expresó con preocupación los recortes presupuestales en materia ambiental y propugnaron por la urgente necesidad de fortalecer las capacidades institucionales del gobierno federal para responder a los desafíos de la emergencia ambiental que se enfrenta a nivel nacional y global.

La activación y el fortalecimiento de espacios locales y regionales de participación, de vigilancia y control de la ciudadanía y las comunidades para decidir acerca del agua, de la tierra y del medio ambiente fueron demandas y exigencias ciudadanas en todos los Foros Regionales de Consulta.

El mundo ofrece claras señales de que la humanidad enfrenta una grave crisis. Una crisis que no se observa tan solo en la gran proporción de la población, sobre todo de los países

emergentes, que vive en severas condiciones de pobreza, ni en la inequitativa distribución de la riqueza o en las alarmantes consecuencias socio ambientales del cambio climático y la pérdida de los ecosistemas y su biodiversidad. Es una crisis que sacude y cuestiona de frente al modelo que ha guiado el derrotero de la mayoría de las naciones en las últimas décadas; es una crisis del modelo civilizatorio moderno. Es la crisis del mundo globalizado, industrial y depredador de la naturaleza.

Los científicos han mostrado desde décadas atrás la magnitud del impacto humano sobre el planeta. Sus resultados revelan que la apropiación humana de los recursos es avasalladora y que su huella puede apreciarse sobre las tres cuartas partes de la superficie del globo, en algunos casos con cicatrices tan profundas que perdurarán muy lejos en el tiempo. La magnitud de la apropiación de los recursos del planeta convierte al ser humano en la especie más voraz sobre el globo: consume alrededor de la cuarta parte de la productividad primaria planetaria, mucho más de lo que podría esperarse para una especie que no alcanza ni el uno por ciento de la biomasa global. Pero los recursos naturales no son infinitos. La humanidad rebasó hace casi 50 años la capacidad del planeta para mantener las necesidades de su población de manera sustentable, y desde hace cinco años el déficit alcanza el 60%.

La humanidad no sólo vive a crédito con los recursos del planeta, continúa destruyendo y degradando el patrimonio natural remanente. Con el fuerte impulso de los intereses de una minoría global depredadora, siguen su curso, por ejemplo, la deforestación y la degradación de las selvas tropicales mundiales y la extracción sin medida de minerales e hidrocarburos. Las aguas que resultan del metabolismo social siguen vertiéndose sin tratamiento y contaminando lagos y ríos hasta llegar al mar, degradando la calidad de sus aguas y dañando sus ecosistemas. A la par, la emisión de gases y compuestos de efecto invernadero y otros contaminantes hacia la atmósfera continúa provocando su calentamiento más allá de los límites que los científicos consideran seguros para la humanidad y los ecosistemas.

México vive una frágil condición ambiental

México no ha conseguido escapar a la tendencia global de la pérdida y degradación de su valioso patrimonio natural. Puede decirse, sin riesgo de caer en exageraciones, que enfrenta una difícil situación ambiental que, en casos particulares, se agrava y puede calificarse como de *emergencia ambiental*. De no detenerse, las generaciones presentes y las que vendrán están en un inminente riesgo.

El modelo que siguió el país por décadas ha dejado una profunda huella ambiental y social. El uso no sustentable del territorio y de su patrimonio natural provocó la pérdida de importantes superficies de ecosistemas naturales y de su biodiversidad, la degradación ambiental y el deterioro de la calidad de vida de la población. Hasta mediados de la presente década, el país había transformado poco menos de la tercera parte de sus ecosistemas naturales hacia actividades productivas principalmente las agropecuarias- y zonas urbanas.

Algunos estados ricos en biodiversidad, como los del Golfo de México, han perdido hasta el 80% de sus ecosistemas originales para convertirlos en tierras agrícolas. Incluso, a pesar de que en los últimos años se han realizado importantes esfuerzos para proteger y conservar los bosques, su transformación continúa inaceptablemente alta: en el período 2010-2015, la deforestación se estimó en 92 mil hectáreas anuales en promedio. Como consecuencia de la pérdida y de la degradación de los ecosistemas, hoy día un número importante de especies están en riesgo de extinción: alrededor de la mitad de las especies de mamíferos, anfibios y reptiles conocidas para el país. De ahí que sea indispensable emprender acciones que promuevan la conservación, protección, restauración y aprovechamiento sustentable de los ecosistemas nacionales y su biodiversidad, todo ello con la finalidad de mantener ecosistemas funcionales que son, al final de cuentas, la base del bienestar de la población.

Por su parte, la crisis climática constituye una batalla propia de supervivencia de nuestra especie. Para el caso de México, la acción climática representa, como para muchos otros países, la búsqueda del bienestar actual y futuro de la población. En la actualidad se tiene evidencia científica suficiente para asegurar que este fenómeno tiene efectos en nuestro territorio. En los últimos 50

años, las temperaturas promedio han aumentado y se ha modificado la distribución de las lluvias en el territorio. Algunos de los cambios observados podrían recrudecerse: se proyectan entre 2015 y 2039 temperaturas anuales mayores en el norte del país y en el caso de las lluvias, una disminución de entre 10 y 20%. Es importante reconocer que el cambio climático no solo tiene impactos en el ambiente; también alcanza distintas esferas de la sociedad, afectando la salud y comprometiendo la seguridad alimentaria, la disponibilidad y calidad del agua y el desarrollo de las actividades productivas.

En este sentido, México es particularmente vulnerable a los impactos del cambio climático: se estima que alrededor del 68% de la población y el 71% de su Producto Interno Bruto (PIB) están expuestos a sus efectos negativos. Es por ello que las acciones encaminadas al combate del cambio climático tendrán un carácter urgente y será necesario fortalecer la acción climática a fin de que nuestro país transite hacia una economía baja en carbono, a la par que su población, ecosistemas, sistemas productivos e infraestructura estratégica sean resilientes a los efectos de este fenómeno.

La contaminación, consecuencia del metabolismo social, medra en una amplia proporción del territorio. Un número importante de las zonas metropolitanas y ciudades del país exponen diariamente a sus pobladores a una mala calidad del aire, deteriorando su salud y condenando anualmente a miles a una inevitable muerte prematura, tan solo en el Valle de México, Guadalajara y Monterrey, los altos niveles de partículas finas (PM2.5) producen alrededor de 2,170 muertes prematuras cada año.

Por su parte, los residuos sólidos constituyen un grave problema de degradación ambiental en muchas regiones por la notoria debilidad de los sistemas de gestión, principalmente por su escasa separación, recuperación y disposición final. En el caso de la contaminación del agua, una gran parte de las cuencas en el territorio reciben volúmenes importantes de aguas residuales sin tratamiento provenientes de las zonas urbanas e industriales, así como las que escurren de las zonas agrícolas cargadas de agroquímicos, afectando la biodiversidad y reduciendo la disponibilidad del líquido, lo que se traduce en que la capacidad nacional de tratamiento de aguas residuales es aún insuficiente, ya que cubre tan solo el 63% de las aguas recolectadas en los sistemas de alcantarillado.

En algunos casos, la degradación ambiental producto de la pérdida y deterioro de los ecosistemas y de la contaminación se han combinado para producir verdaderos *infiernos ambientales* para los habitantes de las comunidades vecinas a los sitios en los que ocurren. Ejemplo de ello son las numerosas localidades de las cuencas de los ríos Balsas, Santiago, Pánuco, Lerma, Atoyac o las cercanas a la presa Endhó, en Hidalgo, entre muchas otras. Este grave deterioro y sus efectos en la vida de las poblaciones se expresa mediante una creciente indignación social. De aquí que la promoción de un entorno libre de contaminación del agua, el aire y el suelo que contribuya al ejercicio pleno del derecho a un medio ambiente sano será uno de los objetivos de este Programa.

La precaria condición socioeconómica de numerosas comunidades ha permanecido estancada o se ha agravado a través de generaciones y del paso de administraciones incapaces de mejorar su situación. La cobertura universal de agua potable y de saneamiento, por ejemplo, no se ha alcanzado: en 2018, tan sólo el 57% de la población tenía acceso en la vivienda al servicio diario de suministro y saneamiento. El esfuerzo realizado tampoco consiguió cerrar la brecha en la cobertura de estos servicios entre las zonas urbanas y rurales del país: mientras que en las primeras la cobertura de agua y saneamiento beneficiaba al 64% de la población, en las zonas rurales tan solo alcanzó al 38%.

En este sentido, se promoverá al agua como uno de los pilares más importantes del bienestar social, de tal forma que sea suficiente en cantidad y calidad y sea manejada por instituciones transparentes, confiables, eficientes y eficaces que velen por un medio ambiente sano. Otra de las grandes ausencias en la vida nacional, han sido la participación efectiva de personas, colectividades y comunidades en la política pública ambiental. La falta de mecanismos adecuados para promover la participación, así como las debilidades de los ya existentes, han sido algunos de los obstáculos más importantes que han impedido que la sociedad participe ampliamente en la definición de la política pública, por lo que será un objetivo prioritario de la política ambiental, y del Programa sectorial, el fortalecimiento de la gobernanza ambiental a través de la participación ciudadana libre, efectiva, significativa y corresponsable en las decisiones de la política pública, asegurando el acceso a la justicia ambiental y promoviendo la educación y cultura ambiental.

Caminar hacia el desarrollo sustentable depende, entre otras cosas, de la comprensión efectiva de la crisis ambiental que amenaza el futuro del planeta. Sin embargo, pese a la gran

riqueza biocultural de México, la cultura de la prevención, protección, manejo y uso sustentable de los ecosistemas naturales y su biodiversidad es aún insuficiente. Existe en algunos sectores de la sociedad mexicana un gran desconocimiento acerca de la importancia y el valor de los bienes y servicios que proveen los ecosistemas naturales y la biodiversidad; según la Encuesta Nacional de Percepciones y Actitudes hacia el Medio Ambiente, realizada por la UNAM en 2012, el 50% de los encuestados afirmó estar *algo interesado* en los temas ambientales y tan solo el 57% consideró que la responsabilidad del cuidado del medio ambiente *corresponde a todos*.

Por todo lo anterior, reconocer que la degradación del ambiente constituye un severo obstáculo para el bienestar de las personas. De no frenarse y revertirse, solo aumentará las brechas entre comunidades indígenas y no indígenas, entre regiones, entre el ambiente rural y el urbano, entre hombres y mujeres y en la situación de niños, niñas, jóvenes y personas mayores. No puede existir bienestar en los hogares, sean éstos urbanos o rurales, sin ecosistemas sanos y productivos capaces no sólo de mantener bienes y servicios ambientales de calidad, sino de brindar también oportunidades de progreso para muchas comunidades a lo largo y ancho del país.

Es claro que el futuro tiene que ser distinto. Al frente se encuentra una oportunidad histórica para que el uso y la ocupación del territorio y de los recursos naturales del país transiten hacia un nuevo modelo de planeación que privilegie la previsión sobre la improvisación. La planeación del desarrollo debe conciliar, sobre el territorio y en todas las regiones, el desarrollo económico, el progreso social y una relación armónica con el medio ambiente que haga posible el aprovechamiento sustentable del territorio por la nación.

Con este contexto recorrido desde lo glocal, es evidente el desarrollo institucional que ha experimentado el gobierno municipal, el considerar los aspectos susceptibles a mejorar en el ejercicio de sus prácticas administrativas. La evidencia documental indica un cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

4. Discusión y nuevas líneas de investigación

Una de las principales funciones medulares de las administraciones públicas locales, es la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos, otorgarlos cuando sean requeridos y resolver un problema a la comunidad. Los servicios públicos tienen la capacidad de otorgar bienestar porque facilitan la vida a las personas proporcionándoles comodidad, productividad en sus actividades económicas, posibilidades del mantenimiento de la higiene, asistencia social, entre otros.

En todas las entidades federativas y municipios, existen necesidades insatisfechas, por lo que todos los sectores sociales demandan solución a dichos problemas. Por tanto, sólo se pueden llevar a cabo, algunos de ellos. Para poder seleccionar los mejores anteproyectos, es conveniente someterlos a un proceso de filtración, en el que se desechen los anteproyectos menos rentables, impulsar los más rentables conforme a su viabilidad que consiste en la preparación y evaluación de proyectos de inversión pública para su selección.

Derivado del análisis de los componentes oficialmente utilizados para la integración de proyectos de inversión en el sector público, identificamos para el desarrollo de nuevas líneas de investigación, variables importantes aún no consideradas en la integración de los mismos. De ser así, dichos componentes estarán cumpliendo con estándares internacionales en el que comprende la consideración de la preservación del medio ambiente. Como ya se comentó en un apartado específico, México ha buscado un lugar de vanguardia como respuesta internacional ante el cambio climático, apoyando una serie de iniciativas: por ejemplo el Protocolo de Kioto; el Programa Especial de Cambio Climático, que promovió el uso de tecnologías limpias, la eficiencia energética, así como la instrumentación de políticas de adaptación de cambio climático. Todo ello sin resultados concretos. En virtud de la ausencia de acciones específicas desde la base, es decir en el ámbito municipal, especialmente en los servicios públicos básicos. Para tal fin se identifica tres fases de estudio en la integración de los proyectos.

Proceso I. Identificación de proyectos a través de la Metodología del Marco Lógico, para la preparación y evaluación de proyectos de inversión en el sector público

I. Marco de Referencia del Marco Lógico para identificar una necesidad social

II. Identificar las Ventajas del Marco Lógico para solucionar una necesidad social

III. Aplicaciones reales del Marco Lógico para la integración de proyectos

IV. Integrar la Evaluación Socioeconómica de los proyectos.

4.1. Integrar la Evaluación Social del impacto del proyecto.

4.2. Importancia de la Evaluación Social en la integración del proyecto.

V. Correlacionar las Variables y Componentes del Estudio de Evaluación.

Proceso II. Utilizar Herramientas para la evaluación financiera en proyectos de inversión

I. Bases de Matemáticas Financieras:

- Calcular la mejor Tasa de rendimiento.
- Valor del dinero en el tiempo, valor real vs valor nominal.
- Criterios de rentabilidad:
 - Calcular el Valor Actual Neto (VAN).
 - Seleccionar la mejor Tasa Interna de Rendimiento (TIR).
 - Calendarizar el período de recuperación de la inversión (PRI).
 - Calcular el Índice de rentabilidad.
 - Índice del Valor Actual Neto (IVAN).
 - Relación Beneficio-costos (B/C).
 - Tasa de rentabilidad inmediata (TRI).
 - Costo anual equivalente (CAE).

1. **Economía y conceptos básicos:**

- Demanda y oferta.
- Elasticidad.
- Teoría de la producción.
- Costos.
- Principales tipos de mercado.
- Externalidades.
- Distorsiones del mercado
- Sector externo.

2. **Estadística inferencial:**

- Conceptos básicos de estadística inferencial y métodos de muestreos aleatorios.
- Las encuestas socioeconómicas como fundamento para la obtención de datos, bases para la formulación de proyectos de inversión.

Proceso III. Metodología de Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión

Aspectos Técnicos y Ambientales

I. Tipos de Proyectos de Inversión Pública:

1.1 Proyectos de inversión pública a corto y mediano plazo.

1.2 Proyectos de ejecución intermunicipal.

1.2 Proyectos de inversión pública a largo plazo de impacto regional.

II. Estudios técnicos previos a la elaboración del estudio sobre aspectos técnicos de impacto ambiental

2.1 Estudios topográficos.

2.2 Estudios de mecánica de suelos.

III. Determinación del Tamaño de un proyecto de inversión.

3.1 Elaboración del Proyecto Arquitectónico.

3.2 Elaboración del Presupuesto General de Obras.

IV. Estudios relacionados a los Aspectos Ambientales.

V. Elaboración de la matriz de impacto ambiental según método recomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

El diseño de un proyecto en servicios públicos locales, y la gestión de fuentes de financiamiento, tiene como propósito convertirse en un instrumento de consulta, para asesorar técnica y financieramente a los gobiernos que de acuerdo a necesidades requieren contraer financiamiento para poder cubrir las demandas de sus respectivos municipios, así como llevar a cabo el correspondiente registro de Deuda Pública, con base a la legislación vigente.

Dicho registro permite unificar los criterios aplicados para la inscripción de obligaciones crediticias a cargo, tanto del Estado como de los municipios y las entidades públicas. Así como el control de manera ágil, sencilla, transparente y ordenada, otorgando seguridad a los acreedores. A continuación se describen los principales conceptos a considerar para el desarrollo integral en posibles fuentes de financiamiento:

Amortización de la deuda. Pago de capital mediante la liquidación de una obligación total o en parcialidades.

Capacidad de endeudamiento. El límite en el cual una entidad económica está en condiciones de cumplir con las obligaciones de pasivo, sin descuidar el cumplimiento de su programa de trabajo por falta de fondos. Implica, que el único elemento que condiciona la magnitud de los pagos que se pueden hacer por concepto de endeudamiento es la disponibilidad de ahorros en el tiempo, ya que una entidad que no genera ahorros suficientes para cubrir el servicio y amortización de la deuda, se encuentra ante una situación de insolvencia que la orillará a renegociar la deuda, que en

ocasiones puede ser en condiciones más onerosas y finalmente se reflejará en una imagen crediticia negativa.

Competitividad Territorial. Es la capacidad dinámica de una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida, su participación en el mercado, tanto local como global, por medio de la producción, la distribución y venta de bienes y servicios en el momento, lugar y forma solicitados sin olvidar que el fin último de su actividad es buscar el beneficio de la sociedad.

Deuda pública (se integra por):

La deuda pública del Estado:

- A) Directa, la que contrae el Gobierno del Estado
- B) Indirecta, la que contraten sus organismos descentralizados, las empresas de participación mayoritaria y fideicomisos.
- C) Contingente, la que contraiga el Gobierno del Estado como aval o deudor solidario de las entidades públicas señaladas en el inciso que antecede, así como de los municipios

La deuda pública de los municipios:

- A) Directa, la que contraten los ayuntamientos
- B) Indirecta, la que contraten los organismos públicos descentralizados municipales, empresas de participación municipal mayoritaria y fideicomisos en los que el fideicomitente sea el propio ayuntamiento.
- C) Contingente, la contraída por los ayuntamientos como avales o deudores solidarios de las entidades públicas señaladas en el inciso anterior.

Endeudamiento bruto. Conjunto de créditos contratados con instituciones financieras o empresas en las que no se consideran las amortizaciones de la suerte principal.

Endeudamiento neto. Es el resultado de restar a las contrataciones las amortizaciones pagadas en un ejercicio fiscal. Hay endeudamiento neto cuando en un ejercicio fiscal la contratación es superior a la amortización, en caso contrario habrá desendeudamiento neto.

Endeudamiento neto autorizado. Es el porcentaje o monto autorizado sobre los ingresos ordinarios totales de un ejercicio fiscal en la Ley de Ingresos correspondientes.

Inversión en programas y proyectos de Infraestructura y equipamiento. A los recursos destinados a mantener e incrementar la capacidad productiva del sector público de las Entidades o al cumplimiento de las funciones públicas, a través de la construcción, reconstrucción, ampliación, conclusión, mantenimiento, conservación, mejoramiento y modernización de la infraestructura pública, así como las erogaciones orientadas a la infraestructura para proporcionar e impulsar servicios sociales, desarrollo social, desarrollo urbano, rural y regional, seguridad pública, protección civil, investigación científica y desarrollo tecnológico, apoyo a las actividades económicas y adquisición de reservas territoriales necesarias para la construcción de infraestructura y las asociadas al ordenamiento y desarrollo rural, urbano y regional. Incluye el equipamiento necesario o relacionado directamente con dicha infraestructura, otros gastos inherentes a la elaboración y evaluación de proyectos, así como a la ejecución, supervisión y control de los proyectos u obras ejecutadas por contrato o administración, nuevas o en proceso.

Intereses o servicios de la deuda. Es el costo del dinero que aplica una institución financiera o empresa por el otorgamiento de un crédito.

Obligaciones Contingentes. Las asumidas de manera solidaria o subsidiaria por las Entidades Federativas con sus Municipios, organismos descentralizados y empresas públicas, locales o municipales y por los propios Municipios con sus respectivos organismos descentralizados y empresas públicas.

Reevaluación de la Deuda. Es el incremento o actualización que sufre la unidad de inversión (UDI), producido por el efecto de la inflación. Su valor evoluciona en la misma proporción del índice nacional de precios al consumidor.

Saldo de la deuda pública. Es el adeudo total que se tiene a una fecha determinada.

Subsidios. A las asignaciones de recursos federales previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación que, a través de las dependencias y entidades, se otorgan a los diferentes sectores de la

sociedad, a las entidades federativas o municipios y demarcaciones del Distrito Federal para fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas de interés general.

Se puede realizar una escala de medición, e interpretar la factibilidad del proyecto, lo que conlleva a catalizar el entorno al medio ambiente.

En virtud de lo anterior, a continuación en la figura 10, se describe los componentes de la competitividad territorial que influyen en el estudio en la integración de un proyecto de inversión.

Figura 10

Componentes de competitividad territorial para integrar un proyecto de Inversión



Nota. Determina el entorno donde se ejecutará un proyecto de inversión, elaborado por Millán (2021).

Este esquema permite comprender, cual es la capacidad dinámica de una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida, su participación en el mercado, tanto local como global, por medio de la producción, la distribución y venta de bienes y servicios en el momento, lugar y forma solicitados sin olvidar que el fin último de su actividad es buscar el beneficio de la sociedad. Sí el proyecto de inversión, considera este entorno, con los elementos indicados, tiende más al éxito por su aceptación en un medio ambiente socio-espacial ambiental integral.

Conclusiones

La observación para analizar, comprender y explicar en la evaluación de impacto en los avances obtenidos en la Gestión para Resultados en el municipio de Polotitlán a través de su programa de Desarrollo Urbano, en su proyecto Pavimentación de Calles y del análisis en sus presupuestos específicos de los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

Por un lado, la estructura y las tareas de las dependencias del poder público a los cuales se ha confiado la misión de procurar el bienestar general y resguardar el interés público, y por otro con la actitud de los actores y de los grupos que dirigen de la estructura organizacional e intervienen en el funcionamiento y en los resultados de este proyecto.

Como se aprecia, el proceso de investigación constituye un proceso dialéctico que se enriqueció en cada una de sus fases. Partiendo del análisis de la temática empírica de la administración, y una vez que se definió, se planteó el objeto de estudio y se estableció el marco referencial, permitió reconstruir las diversas fases del proceso integral con lo cual avanza el conocimiento evaluativo a través de los prototipos explicativos descritos.

Los resultados alcanzados derivados de la implementación de los procesos del Sistema de Evaluación del Desempeño es suficiente con respecto a la estrategia del desarrollo institucional derivada de las reformas en materia de gasto público. Es evidente la veracidad de la información pública en la implementación de un programa de mejora continua de la gestión financiera, como esta enunciado en todo el cuerpo legal para su implementación.

Se sustentó en un marco teórico y conceptual que explica la organización y estructura. Se demostró que la investigación científica en la administración pública, es asertiva para documentar estrategias y acciones en resolver problemas estructurales, funcionales y sistémicos, para fortalecer sus capacidades administrativas en cumplimiento a su misión y visión institucional.

Los alcances del Sistema de Evaluación del Desempeño, corresponde en un aprovechamiento de la práctica sistemática de su gestión y contribuye con ello a fortalecer sus impactos y resultados. La observación directa de este fenómeno empírico de la administración

pública con respecto a la evaluación del desempeño, indica que cumplen con la forma que el marco legal señala.

Los reportes oficiales derivados de los informes anuales de gobierno, del análisis de la cuenta pública y otros reportes elaborados por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, constituyeron invaluable fuentes en la investigación en la administración pública, e incluyendo los reportes institucionales que elaboran anualmente las dependencias y entidades de la administración pública en sus diferentes ámbitos.

Se Verificó que los resultados sean objetivos y contundentes. Propicia mayor oportunidad en la generación de la información; lograr la comparabilidad de la información contable; en suma, *facilitar la rendición de cuentas* a través del uso permanente de indicadores de gestión.

Se verificaron los resultados alcanzados derivado de la implementación de la Gestión para Resultados, se concluye es suficiente. El respaldo de las autoridades municipales es fundamental para emprender acciones de mejores formas de organizar la administración pública en la adopción de la *Gestión para Resultados* para la administración, evaluación y asignación de los recursos públicos, en términos legales y de técnica presupuestal, que permite desarrollar una administración pública moderna caracterizada por la adopción de elementos que sustente decisiones acertadas en la ejecución de programas reales.

Entre los desafíos se destaca el puente que conecta a la cultura organizacional, construir para transitar hacia una gestión comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión a través de la mejora continua, como eje central de atención gubernamental. En complemento el exceso de reglas y normas dentro del gobierno puede tener el impacto opuesto, y llevarlo a la ineficiencia y la ineficacia.

Se contrastaron los criterios metodológicos en la producción de información administrativa en la administración pública, verificando son suficientes para sustentar la implementación del Presupuesto basado en Resultados como estrategia de la Gestión para Resultados y del Modelo de Sistema de Evaluación del Desempeño.

Referencias

- Aldunate, E. & Córdova, J. (2011), *Formulación de programas con la metodología del Marco Lógico*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Beuchot, M. (1999). *Heurística y Hermenéutica*. UNAM.
- Bobbio, N. (2003). *Teoría general de la política*. Trotta.
- Cámara de Diputados. (2019). *Sistema de evaluación del desempeño del gasto federalizado: marco de referencia*. Auditoría Superior de la Federación.
- Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. (2018). *Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023*. Primera Edición, Gobierno del Estado de México, 2018.
- CONEVAL. (2017). *Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados*.
- Duque, F. (1994). *La piel humana de la palabra*. UACH.
- Gadamer, H-G. (1999). *Verdad y Método*. (8ª ed.). Sígueme.
- Gómez, M., & Sainz, H. (2008). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación*. Madrid: CIDEAL.
- Gobierno Municipal de Polotitlán. (2020), *Bando Municipal 2020*.
- Tello, R.P.; Bastida, D.; & Pisonte, J. (2009). *Gestión Pública*. Programa de formación: Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones Políticas. Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, ACDI, AECID, PNUD.
- Koselleck, R.; & Gadamer, H. (1997). *Historia y hermenéutica*. Paidós.
- Kuhn, T. (1989). *¿Qué son las revoluciones científicas? y otros ensayos*. Paidós.

Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación*. UI. Siglo XXI.

Soria, R. (2004). *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional*. UAM. Tesis Doctoral.

Zemelman, H. (2011). *Configuraciones críticas*. Siglo XXI.

ANEXOS

Glosario

Acuerdos interinstitucionales. Cualquier documento, sin importar su denominación, que un estado o municipio mexicano pretenda suscribir con un órgano gubernamental extranjero o un organismo internacional (Ley Sobre la Celebración de Tratados).

Armonización Contable. Criterio general para la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los tres órdenes de gobierno, a efecto de lograr su adecuada armonización. Bajo el esquema, facilita el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos con el fin de medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos, la administración de la deuda pública, así como las obligaciones contingentes y el patrimonio del Estado. (LGCG, vigente)

Capacidad de endeudamiento. Límite hasta el cual una entidad económica está en condiciones de cumplir con las obligaciones de pasivo, sin descuidar el cumplimiento de su programa de trabajo por falta de fondos. Esto implica, que el único elemento que condiciona la magnitud de los pagos que se pueden hacer por concepto de endeudamiento es la disponibilidad de ahorros en el tiempo, ya que una entidad que no genera los ahorros suficientes para cubrir el servicio y amortización de la deuda, se encuentra ante una situación de insolvencia que la orillará a renegociar la deuda, que en ocasiones puede ser en condiciones más onerosas y que finalmente se reflejará en una imagen crediticia negativa (Ley de Deuda Pública del Estado de México).

Cultura de legalidad. Implica que los integrantes de una sociedad aceptan el imperio de la ley en función de sus convicciones personales, de sus valores, principios y razonamientos. Aceptan y ejercitan su ciudadanía y reconocen y respetan el valor de la ciudadanía de los demás, los derechos del otro, la dignidad de los demás ciudadanos. En la cultura de legalidad, las personas aceptan y acatan las leyes no porque exista la amenaza de un castigo, sino por convencimiento personal.

Desempeño Presupuestal. Es la parte central de análisis financiero de los GLRs incluyendo el pronóstico de las tendencias del presupuesto. En gran medida, el desempeño presupuestal incluye el análisis cuantitativo de indicadores estandarizados (Millán, 2010).

Devengo Contable. Los registros contables de los entes públicos se llevarán con base acumulativa. El ingreso devengado, es el momento contable que se realiza cuando existe jurídicamente el derecho de cobro de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y otros ingresos por parte de los entes públicos. El gasto devengado, es el momento contable que refleja el reconocimiento de una obligación de pago a favor de terceros por la recepción de conformidad de bienes, servicios y obra pública contratados; así como de las obligaciones que derivan de tratados, leyes, decretos, resoluciones y sentencias definitivas. (Manual único de contabilidad gubernamental para las dependencias y entidades públicas del gobierno y municipios del estado de México. Décimocuarta edición).

Estado de derecho. Estado en el que autoridades e individuos se conducen con apego a las normas jurídicas que protegen los derechos y libertades inherentes de las personas y que debe ser aplicado por instituciones imparciales y accesibles que generan certidumbre.

Federalismo hacendario. Convenios de descentralización en rubros estratégicos para el desarrollo de cada entidad. Los órdenes de gobierno establecen una mejor relación con base en la transferencia de facultades ejecutiva, responsabilidades y recursos, que permita contribuir a elevar la eficiencia del gasto público en atención a los grupos sociales desfavorecidos y mejorar la participación social (Ley de Coordinación Fiscal).

Gasto federalizado. El Gasto Federalizado se integra por los recursos federales que se transfieren a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, los cuales son fundamentales para apoyar el financiamiento de sus estrategias y programas de desarrollo; representan una parte mayoritaria de sus ingresos totales, a saber, para los gobiernos de los estados en promedio el 90% y para los municipios alrededor del 65%, aunque en los rurales y marginados supera el 90%.(ASF)

Esos recursos son transferidos a esos órdenes de gobierno por dos vías: la primera se refiere a las participaciones federales, que son de libre administración hacendaria y no son auditables por la ASF; la segunda corresponde a las transferencias condicionadas o Gasto Federalizado programable, cuyo destino y modalidad de ejercicio obedece a la normativa correspondiente y pueden ser fiscalizados por la ASF.

Gestión para Resultados. Modelo de coordinación de proceso e interrelación de variables, permite garantizar la integración del proyecto de presupuesto de egresos del sector público, que sustente programas y proyectos de inversión que se ejecutarán un ejercicio fiscal, orientando éstos a la realización de acciones que den cumplimiento a objetivos planteados en los Planes de Desarrollo, mismos que serán verificados a través de indicadores y metas programadas a un tiempo establecido; lo que podrá lograr efectos multiplicadores del desarrollo y el beneficio social (Manual para la planeación, programación y presupuestación municipal para el ejercicio fiscal 2020. Gobierno del Estado de México).

Globalización. Proceso de integración económica de las naciones, basado en una tendencia a la movilidad internacional de los recursos y a la interdependencia de sus economías, dándole lugar a la formación de una dinámica global independiente de las economías nacionales, pero con efectos directos sobre las mismas (Vargas, 2008).

Metodología del Marco Lógico. Método orientado a la solución de problemas específicos. Se desarrolla en tres fases: en la primera, se identifica el problema a resolver, por medio de un diagnóstico sistémico amplio, que permita establecer las causas del problema y por qué no ha logrado ser resuelto; en la segunda fase, se construye un modelo sistémico que expresa las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para que el problema se resuelva; y en la tercera fase, se construye un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. En esta fase, se incorporan los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución específica (Aldunate & Córdova, 2010).

Presupuesto base Resultados. Conjunto de elementos de planeación, programación, presupuestación y evaluación mediante los cuales se programan las actividades vinculadas a la asignación del presupuesto, al tiempo de que soportadas por herramientas que permiten que las decisiones incidentes en el proceso presupuestario, incorporen sistemáticamente las consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las estructuras de la administración pública a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas (Manual para la planeación,

programación y presupuestación municipal para el ejercicio fiscal 2020. Gobierno del Estado de México).

Rendición de Cuentas. El gobierno es capaz y tiene la intención de mostrar hasta qué punto las medidas que aplica y las decisiones que toma son congruentes con objetivos claramente definidos y acordados. (OCDE)

Tecnologías de la Información y Comunicación. Herramienta de software (*TIC*), que se caracteriza por el uso generalizado en todas las actividades humanas y por una fuerte tendencia a la mundialización económica y cultural; ver, exige de todos los ciudadanos nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder afrontar los continuos cambios que imponen en todos los ámbitos los rápidos avances de la Ciencia y la nueva economía global.

Transparencia. Las medidas que toma el gobierno, así como sus decisiones y los procesos que llevan a las mismas, están abiertos en un nivel de escrutinio adecuado para ser objeto de revisión por otros sectores del gobierno o por la sociedad civil y, en algunos casos, instituciones externas. (OCDE)

Transparencia focalizada. Proceso de identificación, sistematización y difusión de información relevante para el público. La transparencia focalizada busca ser un espacio de consulta útil para la toma de decisiones de los ciudadanos respecto a bienes y servicios públicos o privados.

Glosario específico de infraestructura carretera

Accesibilidad. Característica que permite en cualquier espacio o ambiente exterior o interior, el fácil desplazamiento de la población en general y el uso en forma confiable y segura de los servicios instalados en esos ambientes; incluye la eliminación de barreras físicas, actitudinales y de comunicación.

Acera o andén. Parte de la vía dedicada al tránsito de peatones.

Acceso controlado. Características de ciertas autopistas o caminos de tipo especial, que permiten la salida o el acceso a la misma solo en puntos específicos. Por lo general las propiedades colindantes a lo largo del derecho de vía no tienen acceso directo a la arteria principal.

Adelantamiento. Maniobra mediante la cual un vehículo sobrepasa a otro, que lo antecedió en el mismo carril de una calzada.

Altura libre. Distancia vertical entre la calzada y un obstáculo superior.

Autopista. Vía especialmente diseñada para altas velocidades de operación con los sentidos de flujos aislados por medio de separadores, sin intersecciones a nivel y con control total de accesos.

Banqueta. Porción de una vía destinada al tránsito de personas, generalmente comprendida entre el arroyo de circulación de vehículos y el alineamiento de las propiedades.

Banderero. Persona que se ubica temporalmente al lado de la vía para dar paso en ambos sentidos, cuando se ejecutan obras viales.

Base de servicio. Son los espacios públicos autorizados a los prestadores del servicio público del transporte de pasajeros y de carga, para el ascenso y descenso, transferencia de los usuarios y, en su caso, contratación el servicio.

Berma. Parte exterior de la vía destinada al soporte lateral de la calzada y destinada ocasionalmente para el estacionamiento de vehículos en caso de emergencia.

Bifurcación. División de una vía en ramales, uno de los cuales, cuando menos, se aparta de la dirección original.

Bicicletario. Parqueadero exclusivo para bicicletas.

Bloqueo. Es el cierre indefinido de las vialidades.

Bordillo o sardinel. Elemento de concreto, asfalto u otros materiales ubicado a nivel superior de la calzada y que sirve para delimitarla.

Brecha. Tiempo que transcurre entre el paso, por un punto fijo de una vía, del extremo posterior de un vehículo y el delantero del vehículo que lo precede en la vía. Se asigna al vehículo de atrás si éste sigue al de delante.

Calle o carrera. Vía urbana de tránsito público, que incluye toda la zona comprendida entre los linderos frontales de las propiedades.

Calzada. Zona de la vía destinada a la circulación de los vehículos.

Carretera. Vía diseñada para el tránsito de vehículos terrestres automotores.

Carril. Parte de la calzada que puede acomodar una sola fila de vehículos de cuatro o más ruedas.

Cebra. Demarcación de franja peatonal en forma de una sucesión de líneas sobre la calzada paralelas a los carriles de tránsito vehicular, sirve para indicar la trayectoria que debe seguir el peatón al atravesar la vía.

Ciclo de semáforo. Tiempo total que requiere una sucesión completa de los intervalos de un semáforo.

Ciclo vía. Vía o sección de la calzada destinada ocasionalmente para el tránsito de bicicletas, triciclos y peatones.

Ciclorruta. Vía destinada al tránsito de bicicletas de forma exclusiva.

Cono de tránsito. Dispositivo en forma de cono truncado que se usa en serie para desviar o encauzar el tránsito. Suele ser de material flexible y resistente a golpes, con el fin de que no se deteriore fácilmente ni cause daño a los vehículos.

Corona. Parte de un corredor vial conformado por los carriles de circulación, separadores, bermas y cunetas.

Cruce o intersección de vías. Área de uso público formada por la intersección de dos (2) o más vías.

Curva horizontal. Alineación de proyección curva sobre el plano horizontal.

Curva vertical. Alineación de la rasante que tiene proyección curvilínea sobre un plano vertical.

Delineador. Dispositivo que demarca los límites de una determinada zona de vía.

Demarcación. Elemento que sirve para diferenciar un área de otra, bien sea mediante color, textura o cambio de material.

De marcación de paso peatonal a nivel. Señalización aplicada a la calzada para indicar la trayectoria que deben seguir los peatones al travesar la misma (incluye la cebra).

Derecho de vía. Faja de terreno cuyo ancho es determinado por la autoridad que es necesario para la construcción, conservación, reconstrucción, ampliación, protección y en general, para el uso adecuado de una vía.

Detenerse. Interrupción momentánea de la marcha de un vehículo con el motor andando y el conductor en su sitio.

Detector. Dispositivo que se coloca en una vía para registrar automáticamente el paso o presencia de vehículos.

Dispositivos para la regulación del tránsito. Son los mecanismos físicos o marcas especiales, que indican la forma correcta como deben circular los usuarios de las calles y carreteras. Los mensajes de los dispositivos para la regulación del tránsito se dan por medio de símbolos, elementos y leyendas de fácil y rápida interpretación.

Empalme. Conexión de una vía con otras, acondicionada para el tránsito vehicular.

Estacionarse. Acto mediante el cual un conductor deja su vehículo parado en cierto lugar y se aleja de él.

Estacionamiento de un vehículo. Parada de un vehículo en la parte lateral de la vía o de un sitio destinado para tal fin, que implique apagar el motor.

Estoperol. Dispositivo que se ubica sobre el pavimento en forma horizontal o perpendicular al sentido del flujo vehicular para encauzar el tránsito o como reductor de velocidad.

Fase de semáforo. Parte del ciclo del semáforo que consta de: a) un intervalo durante el cual recibe siempre el derecho de paso un movimiento o combinación de movimientos vehiculares o peatonales, y b) uno o más intervalos de transición como el amarillo o amarillo más todo rojo.

Galibo. Altura libre que permite un puente para el paso del tránsito.

Glorieta. Intersección en donde no hay cruces a nivel directos, sino maniobras dentro de cruces y movimientos alrededor de una isleta o plazoleta central.

Intersección. Área general donde dos o más vías se unen o crucen, ya sea a nivel o desnivel o que comprende toda la superficie necesaria para facilitar todos los movimientos de los vehículos que se cruzan por ellos.

Isla (isleta de tránsito). Área restringida, ubicada entre carriles de tránsito, destinada a encauzar el movimiento de vehículos o también como refugio de peatones.

Leyenda. Texto contenido en una señal de tránsito.

Línea de borde. Demarcación sobre la calzada que indica el borde exterior del pavimento.

Línea de pare (línea de detención). Marca de tránsito sobre la calzada ante la cual deben detenerse los vehículos.

Marcas viales. Elemento señalizador colocado o pintado sobre el pavimento o en elementos adyacentes al mismo, consistentes en líneas, dibujos, colores, palabras o símbolos; para indicar, advertir o guiar el tránsito.

Paso a nivel. Intersección a un mismo nivel de una vía con una vía férrea.

Paso peatonal a nivel. Zona de la calzada delimitada por dispositivos y áreas especiales con destino al cruce de peatones

Parqueadero. Lugar público o privado destinado al estacionamiento de vehículos.

Peatón. Persona que transita a pie por una vía.

Pedestal. Un zócalo, una base que soporta un poste.

Pictograma. Escritura ideográfica en la que se dibujan en forma simple los objetos.

Poste. Soporte vertical que tiene como finalidad ubicar a una determinada altura el tablero de una señal de tránsito.

Prelación. Prioridad o preferencia que tiene una vía o vehículo con relación a otras vías o vehículos.

Orla. Línea delgada que separa el borde del tablero con el fondo de la señal.

Rampa. Ramal de intercambio con pendiente, destinado a empalmar una vía con otra a niveles diferentes.

Rasante. Línea longitudinal de una calzada que representa los niveles del centro de la superficie de rodadura a lo largo de la calzada.

Retroreflexión. Propiedad física en el cual un rayo de luz que incide sobre una superficie retroreflectiva, es devuelto en la misma dirección al rayo de luz incidente.

Rural, zona. Zona donde las edificaciones son muy escasas y el terreno está en su estado natural o dedicado a cultivos.

Semáforo. Son dispositivos que proporcionan indicaciones visuales para el control del tránsito de vehículos y peatones en intersecciones. Las indicaciones se hacen a través de luces con lentes de diferentes colores. El color verde corresponde a la indicación de “siga” y el color rojo a “pare”, el color amarillo normalmente sirve de transición entre las fases de “siga” y “pare”. Los lentes con luces de colores diferentes se ordenan verticalmente en una secuencia convencional y preestablecida de la siguiente manera: rojo, amarillo y verde.

Señal de tránsito. Dispositivo físico o marca vial que indica la forma correcta como deben transitar los usuarios de las vías y se instala a nivel de la vía para transmitir órdenes o instrucciones mediante palabras o símbolos.

Señal elevada. Señal informativa ubicada sobre estructuras especiales que les permiten una visibilidad a mayores distancias, por contener mensajes de mayor tamaño y estar a una altura superior a las demás señales de tránsito.

Señal sonora. Aquella que está diseñada para ser percibida mediante el sentido del oído.

Señal visual. Aquella que está diseñada para ser percibida mediante el sentido de la vista.

Separador. Espacio o dispositivo estrecho y ligeramente saliente, distinto de una franja o línea pintada, situado longitudinalmente entre dos calzadas, para separar el tránsito de esta o distinta dirección, dispuesto de tal forma que intimide o impida el paso de vehículos. Símbolo: Figura con que se representa un concepto.

Suburbana, zona. Zona de transición entre la urbana y la rural.

Tacha de demarcación (clavo, botón). Dispositivos pegados sobre el pavimento o marcadores que pueden ser usados como elementos de guía, como complemento a la demarcación y en algunos casos como sustitución, con el fin de mejorar las condiciones de visibilidad de la señalización horizontal.

Tachón. Dispositivo que se coloca sobre el pavimento para encauzar el tránsito.

Techo. Dispositivo que con sus caras forma un ángulo y se usa en serie para desviar o encauzar el tránsito protegiendo líneas de demarcación en el proceso de secado. Suele construirse en lámina metálica.

Termoplástico. Material plástico que se aplica en caliente, para formar una película de espesor variable generalmente usado en sustitución de la pintura.

Textura. Característica de la superficie de un material con relación al tacto.

Tránsito. Acción de desplazamiento de personas, vehículos y animales por las vías.

Transporte. Es el acarreo de personas, animales o cosas de un punto a otro a través de un medio físico.

Urbana, zona. Zona en la que gran parte del terreno está ocupado por edificaciones.

Vehículo. Artefacto montado sobre ruedas que sirve para transportar personas, animales o cosas.

Vía. Zona de uso público o privado abierta al público, destinada al tránsito de público, personas y/o animales.

Velocidad de diseño. Velocidad seleccionada para proyectar y relacionar entre sí las características físicas de una vía que influyen en la marcha de los vehículos.

Velocidad de operación. Velocidad promedio que desarrollan el 85% de los usuarios en un tramo determinado de una vía.

Zona escolar. Zona de la vía situada frente a un establecimiento de enseñanza y que se extiende cincuenta metros al frente y a los lados de los lugares de acceso al establecimiento.

Zona de conflicto. Área de intersección entre dos flujos de tránsito.

Zona de estacionamiento restringido. Parte de la vía delimitada por autoridad competente en zonas adyacentes a instalaciones militares o de policía, teatros, bancos, hospitales, entidades oficiales y de socorro, iglesias, establecimientos industriales y comerciales.

Prestador de Servicios de Consultoría externa



Investigación

Miguel Ángel MILLÁN

Doctorado en Administración por el Instituto de Estudios Superiores; Posdoctorado en Ciencias por la Universidad Centro Panamericano de Estudios Superiores; Maestría en Administración de Negocios con especialidad en Dirección Financiera con mención honorífica por la Universidad Interamericana para el Desarrollo. Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Autónoma del Estado de México.

Especialista en gestión de la administración pública, sus aportaciones profesionales: Diseñó las políticas de inversión pública del Estado de México. Operó la Coordinación Hacendaria del Estado de México y municipios. Bajo *la Teoría de Riesgo* diseñó el Logaritmo para la distribución del Fondo Estatal de Fortalecimiento Municipal. Coordinó los programas de capacitación y profesionalización en hacienda pública. Coordinó el programa de investigación de estudios hacendarios y la edición de la revista foro hacendario números 52 y 53.

Conferencista invitado en temas sobre administración pública y evaluación de políticas públicas. Instructor en educación continua en la Universidad del Valle de Toluca; Universidad del Valle de México; Universidad Autónoma del Estado de México; Universidad Autónoma Chapingo y el Colegio de Ingenieros Civiles del Estado de México, A.C. Consultor Investigador para instituciones gubernamentales en materia de evaluación de políticas públicas. Ha producido 84 informes de investigación.

Contacto: miguel_angel_millan@outlook.es

INFORME FINAL

En atención a las prácticas legales de observancia general, así como a las reglamentarias, a la Ley General de Contabilidad Gubernamental en sus artículos 61, 67 y 79; a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2 fracción LI, 85, 110 y 111, se llevó a cabo la Evaluación de Impacto del Gobierno Municipal de Polotitlán, en cumplimiento a su Programa Anual de Evaluaciones 2021.

Tuvo como propósito Evaluar la operación del *Programa presupuestario: Desarrollo Urbano 2021*, mismo que se realizó en los **Términos de Referencia de las Evaluaciones; (TdR)**, desarrollando los procesos, mismos que fueron analizados desde su misión, visión, objetivos estratégicos, marco jurídico, plan, programa, proyecto, estructura, operación, recursos, población objetivo, sistemas de medición de resultados, metas e indicadores; que permitieron contar con elementos suficientes de juicio, para valorar y verificar su impacto.

Las actividades iniciaron el día 6 de julio de 2021 en las instalaciones del Palacio Municipal de Polotitlán, Estado de México y concluyeron el día 11 de agosto en reunión de trabajo preside los trabajos, el C. Presidente Municipal, los titulares de las instancias responsables; la Unidad de Información, Planeación y Programación, Evaluación; Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano en calidad de sujeto evaluado; Contraloría Municipal y la Tesorería Municipal.

RÚBRICA
C. Javier García Polo

Presidente Municipal Constitucional

RÚBRICA
Ing. Nge. Marlenne Andrea Hidalgo Rosas
Directora de la UIPPE

RÚBRICA
L.C.P. María del Carmen Ramírez
Mariano
Tesorera Municipal

RÚBRICA

Arq. Noel Alberto González Bravo
Director de Obras Públicas y Desarrollo
Urbano

RÚBRICA

L.C. Ana Karen Mondragón Velázquez
Contralora Municipal

Evaluación externa

Dr. Miguel Ángel MILLÁN

Anexo 1

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN | |
|--|---|
| 1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Impacto | |
| 1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 06 de julio de 2021 | |
| 1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 11 de agosto de 2021 | |
| 1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: | |
| Nombre: Ing. Marlene Andrea Hidalgo Rosas | Unidad administrativa: Directora de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación |
| 1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el impacto de los resultados del Proyecto pavimentación de calles con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados. | |
| 1.6 Objetivos específicos de la evaluación: Diseño del Programa. Explorar el método y coherencia en el esquema del programa, la vinculación con la planeación sectorial y nacional, la firmeza entre el esbozo y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales. Planeación y Orientación a Resultados del Programa. Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y alineación hacia resultados. Cobertura y focalización del Programa. Estudiar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado. Operación del Programa. Inspeccionar los principales procesos determinados en las Reglas de Operación del Programa o en la normatividad aplicable; además de los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas. Percepción de la población atendida del programa. Examinar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan obtener información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados. Resultados del Programa. Observar las consecuencias del programa referente a la vigilancia del problema para el que fue creado. | |
| 1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Términos de Referencia de CONEVAL en Impacto. | |
| Instrumentos de recolección de información: Consultar la Página de Transparencia y Acceso a la Información Pública | |
| Cuestionarios: <input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas: <input checked="" type="checkbox"/> Formatos: <input checked="" type="checkbox"/> Otros: <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: Disposiciones normativas evidencia de resultados de procesos específicos, trabajo de campo. | |
| Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Eurística Hermenéutica. Diacrónico, sincrónico, estructural y sistemático | |

| 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN | |
|---|--|
| 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: | |
| 2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones. | |
| 2.2.1 Fortalezas: | |
| El financiamiento es con recursos de la entidad federativa, aprobado cada ejercicio fiscal, con la finalidad de fortalecer la | |

| |
|---|
| inversión en infraestructura de los municipios de la entidad federativa. |
| <p>2.2.2 Oportunidades:</p> <p>Documentar adecuadamente el proyecto, bajo un método de planeación estratégica institucional, desde el diagnóstico, objetivo, estrategias, acciones, metas, indicadores adecuados del desempeño.</p> |
| <p>2.2.3 Debilidades:</p> <p>Sin observaciones</p> |
| <p>2.2.4 Amenazas:</p> <p>Sin observaciones</p> |

| |
|---|
| 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN |
| 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia: |
| <p>CONCLUSIONES</p> <p>La observación para analizar, comprender y explicar en la evaluación de impacto en los avances obtenidos en la Gestión para Resultados en el municipio de Polotitlán a través de su programa de Desarrollo Urbano, en su proyecto Pavimentación de Calles y del análisis en sus presupuestos específicos de los ejercicios 2019, 2020 y 2021.</p> <p>Por un lado, la estructura y las tareas de las dependencias del poder público a los cuales se ha confiado la misión de procurar el bienestar general y resguardar el interés público, y por otro con la actitud de los actores y de los grupos que dirigen de la estructura organizacional e intervienen en el funcionamiento y en los resultados de este proyecto.</p> <p>Como se aprecia, el proceso de investigación constituye un proceso dialéctico que se enriqueció en cada una de sus fases. Partiendo del análisis de la temática empírica de la administración, y una vez que se definió, se planteó el objeto de estudio y se estableció el marco referencial, permitió reconstruir las diversas fases del proceso integral con lo cual avanza el conocimiento evaluativo a través de los prototipos explicativos descritos.</p> <p>Los resultados alcanzados derivados de la implementación de los procesos del Sistema de Evaluación del Desempeño es suficiente con respecto a la estrategia del desarrollo institucional derivada de las reformas en materia de gasto público. Es evidente la veracidad de la información pública en la implementación de un programa de mejora continua de la gestión financiera, como esta enunciado en todo el cuerpo legal para su implementación.</p> <p>Se sustentó en un marco teórico y conceptual que explica la organización y estructura. Se demostró que la investigación científica en la administración pública, es asertiva para documentar estrategias y acciones en resolver problemas estructurales, funcionales y sistémicos, para fortalecer sus capacidades administrativas en cumplimiento a su misión y visión institucional.</p> <p>Los alcances del Sistema de Evaluación del Desempeño, corresponde en un aprovechamiento de la práctica sistemática de su gestión y contribuye con ello a fortalecer sus impactos y resultados. La observación directa de este fenómeno empírico de la administración pública con respecto a la evaluación del desempeño, indica que cumplen con la forma que el marco legal señala.</p> <p>Los reportes oficiales derivados de los informes anuales de gobierno, del análisis de la cuenta pública y otros reportes elaborados por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, constituyeron invaluable fuentes en la investigación en la administración pública, e incluyendo los reportes institucionales que elaboran</p> |

anualmente las dependencias y entidades de la administración pública en sus diferentes ámbitos.

Se Verificó que los resultados sean objetivos y contundentes. Propicia mayor oportunidad en la generación de la información; lograr la comparabilidad de la información contable; en suma, *facilitar la rendición de cuentas* a través del uso permanente de indicadores de gestión.

Se verificaron los resultados alcanzados derivado de la implementación de la Gestión para Resultados, se concluye es suficiente. El respaldo de las autoridades municipales es fundamental para emprender acciones de mejores formas de organizar la administración pública en la adopción de la *Gestión para Resultados* para la administración, evaluación y asignación de los recursos públicos, en términos legales y de técnica presupuestal, que permite desarrollar una administración pública moderna caracterizada por la adopción de elementos que sustenten decisiones acertadas en la ejecución de programas reales.

Entre los desafíos se destaca el puente que conecta a la cultura organizacional, construir para transitar hacia una gestión comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión a través de la mejora continua, como eje central de atención gubernamental. En complemento el exceso de reglas y normas dentro del gobierno puede tener el impacto opuesto, y llevarlo a la ineficiencia y la ineficacia.

Se contrastaron los criterios metodológicos en la producción de información administrativa en la administración pública, verificando son suficientes para sustentar la implementación del Presupuesto basado en Resultados como estrategia de la Gestión para Resultados y del Modelo de Sistema de Evaluación del Desempeño.

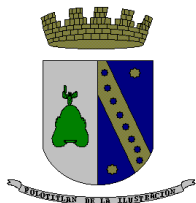
| 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA |
|---|
| 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dr. Miguel Ángel Millán Gómez |
| 4.2 Cargo: Consultor, Investigador y Metodólogo |
| 4.3 Institución a la que pertenece: Consultoría profesional |
| 4.4 Principales colaboradores: Mtra. Ana Lilia Ramos Urquieta |
| 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: proyectosenhaciendapublica@gmail.com |
| 4.6 Teléfono (con clave lada): 7224869197 |

| 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S) |
|---|
| 5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Desarrollo Urbano |
| 5.2 Siglas: D.U. |
| 5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Gobierno Municipal |
| 5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Gobierno Municipal |
| Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/> |
| 5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): |
| Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s): |
| 5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): |

| |
|--|
| Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano |
| 5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada): |
| Arq. Noel Alberto González Bravo |

| |
|--|
| 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN |
| 6.1 Tipo de contratación: |
| 6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/> |
| 6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación. |
| 6.3 Costo total de la evaluación: \$ 81,200.00 |
| 6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos propios |

| |
|---|
| 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN |
| 7.1 Difusión en internet de la evaluación: www.polotitlán.gob.mx |
| 7.2 Difusión en internet del formato: Anexo 1 de los Lineamientos para la homologación y estandarización de las evaluaciones de los entes públicos. |



GACETA MUNICIPAL

AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL POLOTITLÁN 2019-2021



Fecha: Polotitlán, México a 11 de Agosto de 2021

Año: 03

Número: 011

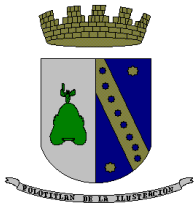
LOS ACUERDOS PUBLICADOS EN LA PRESENTE GACETA CORRESPONDEN A LOS SOLICITADOS POR LA TITULAR DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MUNICIPIO DE POLOTITLÁN.

POR TAL MOTIVO SE HACE LA PUBLICACIÓN CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO 91 FRACCIÓN X DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MÉXICO.

-----DOY FE-----

Rubrica

ING. XILONEN CHAVERO CRUZ
SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO



GACETA MUNICIPAL

AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
POLOTITLÁN 2019-2021



Fecha: Polotitlán, México a 11 de Agosto de 2021

Año: 03

Número: 011

INTEGRANTES DEL H. AYUNTAMIENTO DE POLOTITLÁN, MÉXICO 2019-2021

C. JAVIER GARCÍA POLO

Presidente Municipal Constitucional de Polotitlán.

LIC. SILVIA POMPA SANCHEZ
Síndica Municipal

C. JUAN CARLOS CARRILLO HERNÁNDEZ
Primer Regidor

C. MA. ELENA MAQUEDA SERRANO
Segunda Regidora

C. LEONARDO DANIEL HERNÁNDEZ ANAYA
Tercer Regidor

C. AHIDÉ GUADALUPE GARCÍA LIZARDE
Cuarta Regidora

C. JOSÉ JAZMANI RESÉNDIZ LUGO
Quinto Regidor

C. OLIVIA RESÉNDIZ ESTRADA
Sexta Regidora

C. LAURA GUADALUPE LEDESMA MEJÍA
Séptima Regidora

C. ABEL ALVARADO HERRERA
Octavo Regidor

LIC.PSIC. JOEL BRAVO SANTOS
Noveno Regidor

C. FAUSTA MARTÍNEZ MARTÍNEZ
Décima Regidora