



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

**Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado Integral en Ciencias Administrativas

**“Capacidades institucionales en el gobierno municipal para la  
implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible:  
el caso de un municipio del Estado de México”**

**Idónea Comunicación de Resultados (ICR)**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Presenta:**

Patricia Lopez Del Rosario

Matricula: 2191800292

patricia.lopdr@gmail.com

**Director de tesis:**

Dr. Juan Mendoza Pérez

**Jurado:**

**Presidente:**

Dr. Juan Mendoza Pérez

**Secretario:**

Dr. Fernando Guadalupe Gaona Montiel

**Vocal:**

Dr. Armando Reyes Robles

Iztapalapa, Ciudad de México a 17 de abril del 2024

## Agradecimientos

Esta etapa de mi vida ha sido de grandes retos y desafíos, en donde tuve la guía de más de una persona en todo este camino, es por ello por lo que deseo agradecer a cada uno de ustedes por ser parte de este logro, sin su guía, apoyo y dedicación, esto no hubiera sido tan gratificante, esta investigación también es parte de ustedes.

En primera instancia agradezco al **Dr. Juan Mendoza Pérez**, quien guio cada uno de mis pasos y me dio las herramientas y conocimientos necesarios para formar el criterio de investigador en mí, gracias a usted que impregno la semilla de conocimiento que hoy rinde frutos.

A mis sinodales el **Dr. Fernando Guadalupe Gaona Montiel y el Dr. Armando Reyes Robles** quienes se dieron el espacio para poder revisar y determinar mis conocimientos, quienes pusieron a prueba mi criterio investigativo, y quienes apoyaron para la creación de un nuevo camino de investigación; gracias a ustedes por tan fructífera retroalimentación.

**A mi familia** quienes ven en mí, las capacidades de las cuales yo misma he dudado y me han mostrado que se puede crecer muy alto sin perder los pies de la tierra.

**A mis padres**, quienes me dieron la vida, me mostraron el camino a través del ejemplo y me ayudaron a nunca rendirme a pesar de que el tiempo parecía eterno, gracias porque de esta investigación ustedes son el pilar.

**A mis hermanos**, son el ejemplo más significativo de que la adversidad no es un impedimento para lograr lo que te propones, gracias por ser el apoyo que siempre he necesitado y por impulsarme a volar para conseguir mis sueños, gracias por los consejos, las asesorías y aquellas platicas que me ayudaron a continuar en el camino, sé que pronto nos veremos en la cima, así que sigamos avanzando.

Agradezco también **a Dios**, quien ha puesto a cada uno de los antes mencionados, en mi camino de formación, quien me muestra el propósito y el porqué de mi vida, por darme la fe para sobresalir a pesar de las adversidades.

Las palabras no alcanzan y hay muchos a quienes agradecer, aquellos que me brindaron el espacio y la información necesaria para mi investigación, de corazón gracias.

Y, por último, y no menos importante, me agradezco **a mí**, por aquellas cosas que sobrepasé a pesar de la adversidad, porque esto no solo fue una investigación, fue un proceso de crecimiento personal en donde me perdí en el camino, pero encontré la guía en el conocimiento obtenido al superar cada uno de los retos en este tiempo de investigación.

El conocimiento ha dado su fruto y es momento de seguir cosechando, nos vemos  
en la cima.

# Contenido

- Introducción..... 1
  - Planteamiento del problema ..... 1
  - Objetivo general ..... 4
  - Objetivos específicos ..... 4
  - Hipótesis ..... 4
- Capítulo 1: Marco teórico..... 8
  - 1.1. PERSPECTIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS..... 8
    - 1.1.1 Conceptualización de políticas públicas..... 8
      - 1.1.1.1 Clasificación de políticas públicas ..... 11
      - 1.1.1.2 Características de una Política Pública..... 13
    - 1.1.2 Operaciones intelectuales de políticas públicas..... 15
      - 1.1.2.1. Nacimiento de una política pública ..... 15
      - 1.1.2.2. La formación de la agenda..... 19
      - 1.1.2.3. La definición del problema público..... 22
      - 1.1.2.4. La hechura o formulación de la política, es decir, la construcción de opciones para resolver el problema. .... 25
      - 1.1.2.5. La decisión o la selección entre opciones..... 27
      - 1.1.2.6. La comunicación de la política..... 28

1.1.2.7. La implementación de la política.....	29
1.1.2.8. La evaluación de la política.....	33
1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL COMO SISTEMA COMPLEJO ADAPTATIVO .....	35
1.2.1 Administración Pública Municipal.....	37
1.2.2 Funciones de la Administración pública municipal .....	38
1.2.3 Administración pública municipal como sistema complejo adaptativo .....	41
1.2.3.1 Agentes externos de la administración pública municipal .....	43
1.2.3.2 Agentes internos de la administración pública municipal .....	47
1.2.4 Zonas Diamantosas, Jade y Carbón dentro de un gobierno municipal.....	50
1.2.4.1 Zona Diamantosa.....	50
1.2.4.2 Zona Jade.....	52
1.2.4.3 Zona Carbón .....	52
1.3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU RELACIÓN DIRECTA CON LOS MUNICIPIOS.....	53
1.3.1 Desarrollo sostenible .....	54
1.3.1.1 Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	56
1.3.1.2 Implicación de los municipios con los Objetivos del Desarrollo Sostenible	57

1.3.1.3	Importancia de la implementación de políticas públicas para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	59
1.4	ENFOQUE DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	63
1.4.1	Capacidades institucionales.....	63
1.4.1.1	Modelo tradicional de la administración pública “crecimiento económico”- Desarrollo institucional (servicio civil de carrera) .....	64
1.4.1.2	Nueva gestión pública- Reformas gerenciales.....	66
1.4.1.3	Fortalecimiento institucional-Gobernanza (participación e inclusión de actores sociales).....	70
1.4.1.4	Capacidad institucional (lógica gerencial y política) .....	72
1.4.1.4.1	Definiendo el concepto de capacidad .....	72
1.4.1.4.2	Definiendo el concepto de instituciones.....	74
1.4.1.4.3	Hacia el concepto de capacidad institucional .....	76
1.4.2	Variables para medir las capacidades institucionales.....	77
1.4.2.1	Variable Político-institucionales .....	82
1.4.2.2	Variable de relaciones interinstitucionales .....	84
1.4.2.3	Variable Carrera en la función pública.....	85
1.4.2.4	Variable Organización interna.....	85
1.4.2.5	Variable Habilidades y conocimientos.....	87

1.4.3 Capacidades institucionales de los gobiernos municipales en la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible .....	94
Capítulo 2: Metodología.....	98
2.1 Enfoque metodológico y tipo de estudio .....	98
2.1.1 Investigación documental .....	98
2.1.1.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	99
2.1.1.1.1 Publicaciones periodísticas.....	99
2.1.1.1.2 Instrumentos legales .....	100
2.1.1.1.3 Documentos públicos .....	100
2.1.1.1.4 Sitios Web y paginas oficiales.....	100
2.1.1.2 Revisión y comparación de información .....	100
2.1.2 Estudio de Caso como instrumento de observación .....	101
2.1.2.1 Tipo de estudio de caso .....	101
2.1.2.2 Modalidad del estudio de caso .....	101
2.1.3 Evaluación de la información .....	101
2.1.3.1 Técnica de evaluación .....	102
2.1.4 Interpretación de resultados.....	111
Capítulo 3: Estudio de caso .....	112

3.1 EL CASO DE UN MUNICIPIO DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO .....	112
3.1.1 Características del municipio .....	112
3.1.1.1 Demografía.....	113
3.1.1.1.1 Educación .....	114
3.1.1.1.2 Empleo.....	115
3.1.1.1.3 Vivienda .....	116
3.1.1.2 Administración pública municipal .....	117
3.1.1.2.1 Estructura orgánica del gobierno municipal.....	117
3.1.1.2.2 Agentes externos del gobierno municipal .....	119
3.1.1.2.3 Agentes internos del gobierno municipal .....	120
3.1.1.3 Zonas diamante Jade y Carbón del territorio municipal.....	129
3.1.1.3.1 Zona diamante .....	130
3.1.1.3.2 Zona Jade.....	130
3.1.1.3.3 Zona Carbón .....	131
3.1.2 Políticas Públicas del municipio.....	132
3.1.2.1 Políticas públicas enfocadas al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	132



3.1.2.2 Políticas públicas que se están implementando para lograr los Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	133
3.1.3 Capacidades institucionales del gobierno municipal.....	157
3.1.3.1 Político-institucionales .....	157
3.1.3.2 Relaciones interinstitucionales .....	159
3.1.3.3 Carrera en la función pública.....	160
3.1.3.4 Organización interna .....	161
3.1.3.5 Habilidades y conocimientos.....	163
3.1.4 Determinación de las capacidades enfocadas a la implementación de políticas públicas del municipio.....	164
Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados .....	171
4.1 Consolidación de resultados .....	171
4.1.1 Proceso y análisis de interpretación de datos .....	171
4.1.1.1 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A.....	172
4.1.1.1.1 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-1 .....	172
4.1.1.1.2 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-2 .....	174
4.1.1.1.3 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-3 .....	175
4.1.1.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B .....	177
4.1.1.2.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-1 .....	177

4.1.1.2.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-2 .....	181
4.1.1.2.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-3 .....	185
4.1.1.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C .....	188
4.1.1.3.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-1 .....	189
4.1.1.3.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-2 .....	191
4.1.1.3.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-3 .....	194
4.1.1.4 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D .....	196
4.1.1.4.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-1 .....	197
4.1.1.4.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-2 .....	198
4.1.1.4.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-3 .....	200
4.1.2 Evaluación de las capacidades institucionales del gobierno municipal .....	201
4.1.3 Comparación de las evaluaciones obtenidas con la determinación de necesidades .....	211
4.1.4 Comparación de capacidades necesarias y capacidades reales con las que cuenta el gobierno municipal .....	213
Conclusiones.....	217
Anexos .....	222
Anexo 1: Tabla distribución normal estándar.....	222
Referencias .....	223



# Introducción

## Planteamiento del problema

Los cambios tan demandantes que se están presentando en el mundo a causa de la sobrepoblación y la falta de recursos para satisfacer las necesidades de ésta, lleva a tener que implementar políticas públicas que se encuentren enfocadas en el desarrollo sostenible. Con relación a los gobiernos es pertinente preguntarse ¿Qué tanto están los servidores públicos especializados en el tema? ¿Qué políticas pueden considerarse para cumplir los objetivos del desarrollo sostenible?

A nivel nacional se toman medidas que permiten que las políticas se enfoquen en el desarrollo sostenible, caso es el Plan Nacional de Desarrollo que en esta administración trata de resolver la problemática de la desigualdad social. Pero a nivel municipal ¿Qué medidas se están tomando para cumplir con esta necesidad de falta de recursos?

Centro la atención en las administraciones de los municipios, debido a que la descentralización ocasiona que estos sean quienes pongan en marcha las decisiones que afectan directamente a la población, y cabe preguntar ¿De qué forma los municipios pueden resolver una problemática a escala mundial?

Analizando el contexto actual y los niveles altos de sobrepoblación mundial que están generando grandes crisis en las cuestiones medio ambientales, se menciona la asamblea general llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2015, donde la asamblea ponía punto de finalización de los Objetivos del Milenio que los países acordaron adoptar en el año 2000.

Así “el 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de la ONU estableció un nuevo acuerdo mundial sobre cambio climático. Tal día se produjo un acontecimiento histórico, los 193 Estados miembros de todo el mundo se comprometieron a adoptar la Agenda 2030, un programa impulsado por la ONU que forma parte del Programa de las Naciones Unidas para

el Desarrollo, y que aborda 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (#PORELCLIMA, sf).

A pesar de que son 17 los objetivos que se plantearon “Los Estados miembros de la Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. [...] Además [...] los ODS incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.” (Naciones Unidas, 2015).

Ante este contexto no solo es importante enfocarnos en las cuestiones externas del problema, es decir, en resolver los objetivos del desarrollo sostenible, sino enfocarse de forma interna y analizar cómo los municipios atienden esta problemática. No solo basta con diseñar políticas que se adentren al plan nacional de desarrollo, sino que la problemática va más allá, enfocarse en la implementación de estas medidas que se realicen, ya que puede ser una excelente política, pero sí la implementación no es la adecuada el resultado esperado no podría lograrse.

Para analizar las cuestiones de la implementación de la política es necesario estudiar las capacidades institucionales de los gobiernos municipales para dicha implementación. Ante esto es bien sabido que las funciones dentro de los ámbitos de gobierno son funciones burocráticas, y normalmente requieren cierta especialización para determinados puestos desempeñados, en casos generales; al momento de ingresar una nueva administración al sector público de un municipio, ésta determina y coloca a las personas que considera idóneas para la buena administración de la misma, sin embargo, es necesario plantear y determinar ¿Qué tan capacitadas están estas personas para el desarrollo de sus actividades?, ¿Se conoce las tareas esenciales para el área en cuestión que administrarán?, ¿Tienen algún conocimiento sobre las normas, políticas, programas o servicios, que benefician a la sociedad?, y de manera general ¿Están especializados, o su profesión tiene relación directa, para aplicar los

conocimientos en el área, es decir, tienen el perfil adecuado para el puesto? Y aunado a esto ¿Estos conocimientos están guiados a resolver la problemática del desarrollo sostenible?

Además, el buen funcionamiento de la gestión pública municipal exige el desarrollo de capacidades para el cumplimiento de las atribuciones, señaladas en el artículo 115 constitucional, que son competencia de este gobierno. Para ello se requiere habilitar técnica, administrativa, profesional e institucionalmente al municipio para el diseño, elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas en los diferentes ámbitos de competencia, no sólo en materia de servicios públicos sino en la generación de condiciones para mejorar el desempeño del gobierno y el desarrollo municipal.

Estos aspectos me llevan a plantear, al menos en forma hipotética, que la administración pública municipal carece de personal capacitado y profesional para la implementación de políticas públicas que se enfoquen en el desarrollo sostenible, lo que lleva a los municipios a contratar asesores o fuentes externas, que funjan como asesores ante la carencia de estos conocimientos. Adicionalmente, es posible plantear que los municipios todavía no han desarrollado las capacidades institucionales (técnico-administrativas y políticas) para cumplir a cabalidad con las funciones, atribuciones y competencias que le corresponden, a su vez, esta falta de capacidades, lo limitan para la implementación de políticas públicas que tiendan al desarrollo del municipio.

En el caso de México, los municipios se encuentran regulados por diferentes instrumentos jurídicos y deben rendir cuentas a las entidades federativas y éstas a su vez, exigir las demandas para la asignación de recursos que requieren para la implementación de diversos programas, generando así una relación y cambios constantes de información entre ambas partes, ante esta situación es necesario que los gobiernos municipales tengan capacidades políticas que permitan resolver este tipo de situaciones y lograr ser una administración competente, honesta, imparcial, responsable y confiable; para poder lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

Gargantini & Pedrotti (2018) elaboraron un estudio en municipios del estado de México y en su investigación muestran los niveles de análisis, variables y aspectos a considerar en el

análisis de capacidades institucionales, estos se dividen en capacidades políticas y capacidades técnico-administrativas.

Así el enfoque de esta investigación se centrará en estas dos áreas, siendo el interés de esta investigación, en primera instancia, evaluar las capacidades institucionales de los municipios, para después poder determinar cuáles de estas capacidades pueden fortalecerse para lograr la implementación de políticas públicas que permita resolver los problemas del desarrollo sostenible.

### Objetivo general

- Identificar las capacidades institucionales del gobierno municipal para determinar si permiten la implementación correcta de las políticas públicas y éstas puedan ser enfocadas al desarrollo sostenible.

### Objetivos específicos

- \_ Establecer los principales indicadores para medir las capacidades institucionales en el gobierno municipal.
- \_ Formular un diagnóstico e identificar las capacidades institucionales necesarias para la implementación de políticas públicas en materia de desarrollo sostenible.
- \_ Identificar qué políticas públicas del gobierno municipal son necesarias para cumplir los objetivos del desarrollo sostenible.
- \_ Evaluar si las capacidades institucionales del gobierno municipal están enfocadas al desarrollo sostenible y si éstas permiten una correcta implementación.
- \_ Desarrollar estudio de caso en un municipio de la zona oriente del Estado de México.

### Hipótesis

Los gobiernos municipales cuentan con capacidades institucionales deficientes ante la problemática actual para lograr los objetivos del desarrollo sostenible, si estas capacidades institucionales son fortalecidas y enfocadas a la implementación de políticas públicas se

puede avanzar de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030, y mejorar el desarrollo municipal.

Para poder alcanzar los objetivos y ofrecer elementos para la comprobación de la hipótesis el presente trabajo se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo se enfoca al marco teórico, en donde se explican los conceptos generales y aportes claves de esta investigación; iniciando con la perspectiva de las políticas públicas, definiendo en primera instancia lo que es una política pública, pasando por la clasificación, las características y sus operaciones intelectuales, tomando en consideración la intervención de los diversos sectores afectados y las posturas de los formadores de decisiones, es que se aborda en la investigación el tema de la administración pública municipal como un sistema complejo adaptativo, arguyendo su desarrollo por grupos que generan nodos del sistema exponiéndolos en diagramas que permiten ver desde una escala macro o externa, hasta una escala micro o interna. Con el fin de ligar las políticas públicas con los objetivos del desarrollo sostenible y su relación directa con los municipios, se dividió a las localidades del municipio en diversas zonas (diamante, jade y carbón) en función de las condiciones de crecimiento y los elementos particulares, para poder analizar los mecanismos que satisfagan las necesidades de la población y lograr un desarrollo municipal; enfocando más la investigación en el tema de la implementación de la política, y considerando que las personas encargadas de dicha implementación carecen de institucionalización y van a variar de acuerdo con la estructura administrativa y el área donde se realizará la política, es que se opta por analizar el requerimiento de institucionalizar a estos actores, reflejando en la investigación que puede lograrse solo si los funcionarios que la ejecutan se encuentran capacitados institucionalmente y llevan un proceso de implementación de políticas públicas a través de diferentes variables.

En el capítulo segundo, se analiza el enfoque de las capacidades institucionales para poder implementar políticas públicas, iniciando con la definición de capacidad institucional al pasar de la historia, desde el servicio civil de carrera hasta los temas de la gobernanza en donde ya no solo se distingue a la administración privada dentro de las funciones públicas, sino que se hace una apertura a los nuevos agentes en las cuestiones administrativas, en donde se aplica el termino denominado capacidad institucional; finalizando con las variables que se utilizan



para poder medir las capacidades institucionales conforme a las aportaciones de Gargantini y Pedrotti para realizar la investigación del estudio de caso, mostrando las técnicas metodológicas utilizadas para recabar la información tanto del estudio de caso, como los conceptos generales, iniciando con el enfoque y el tipo de investigación de estudio a realizar, hasta la forma en que toda esta información será evaluada, en este capítulo también se explica la técnica de formulario que se diseñó especialmente para la presente investigación, de forma tal que permite transformar la cuestión cualitativa de la investigación en variables cuantitativas que unifiquen el análisis e interpretación de éstas. Se explica la forma del cuestionario, las diferentes partes que lo componen y las preguntas y valores a obtener por cada respuesta con el fin de obtener calificaciones objetivas, permitiendo ser lo más objetivos posibles al momento de estudiar las políticas públicas para el estudio de caso. Para terminar en este capítulo se explica la manera en que los resultados serán interpretados, los medios y formas en que la información será presentada para visualización de estos.

En el capítulo tercero, se realiza el estudio de caso del municipio en cuestión, iniciando con una descripción general del territorio, mostrando las características generales en demografía como son los temas de educación empleo y vivienda; la forma de su administración pública municipal, desde la estructura orgánica, como los agentes internos y externos que interfieren en las actividades del gobierno municipal; así como también la forma en que fueron divididas las diferentes localidades, ya sea Diamante, Jade o Carbón, con base en la información proporcionada con el censo de población y vivienda del CONEVAL. Para poder analizar las políticas públicas que han sido implementadas se analiza la forma en que se presentan dichas políticas y se hace un énfasis en la importancia de encasillar cada política por parte del municipio en algún eje transversal que permite el cumplimiento con los objetivos de la agenda 2030; generando una tabla donde muestra las políticas públicas que fueron implementadas con enfoque en el desarrollo sostenible durante el trienio 2018-2020, lo que proporcionó los cálculos para determinar el tamaño de la muestra, y las políticas públicas que forman parte de esta y que fueron seleccionadas de manera aleatoria para evitar temas de subjetividad. Esto permitió realizar un análisis de las capacidades institucionales con las que cuenta el gobierno municipal en su estructura orgánica, clasificándola en cada una de las variables mencionadas.

En el capítulo cuarto, se presentan de manera detallada los análisis y la interpretación de resultados, iniciado con una consolidación de resultados donde se muestra el proceso y análisis de la interpretación de datos, a partir de las diferentes tablas elaboradas con la información que fue procesada y colocada en bloques dependiendo la política pública de la que se tratara y las variables de las capacidades institucionales a estudiar, generando así cuatro secciones de cada tabla. Posteriormente se realiza una evaluación de las capacidades institucionales de acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes tablas, considerando las calificaciones de nula, media y buena capacidad institucional en cada uno de los 5 factores estudiados, permitiendo observar a través de gráficos cuales son las capacidades institucionales que tienen calificaciones mayores o menores; así como también si estas capacidades se encuentran orientadas a las necesidades de la población y el logro de los objetivos del desarrollo sostenible; para terminar con el análisis de las capacidades institucionales que deben fortalecerse en el municipio para lograr un desarrollo municipal idóneo.

Para finalizar esta investigación se muestran las conclusiones que se obtuvieron, puntualizando la necesidad de fortalecimiento en las variables donde el municipio obtiene resultados desfavorables, y considerando que los resultados favorecedores se deben en gran parte a la continuidad del órgano de gobierno en las cuestiones administrativas, lo que permite generar una nueva línea de investigación que permita la creación de un área funcional dentro de la administración pública municipal, fortaleciendo estas capacidades institucionales que carecen para la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible.

# Capítulo 1: Marco teórico

## 1.1. PERSPECTIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### 1.1.1 Conceptualización de políticas públicas

“Política pública es el programa de acción de una autoridad pública” (Meny & Thoenig, 1992)

Las políticas públicas, surgieron en Estados Unidos a mediados del siglo XX, a causa del idioma no hubo tanto problema para poder diferenciar entre la esfera política en general (politics), las actividades políticas que se utilizan para lograr los poderes políticos (polity) y las actividades resultantes de esta última (policy). (Roth, s.f.).

Sin embargo, en el idioma latino es más complicado entender y diferenciar estas esferas de política, ya que al hablar de ella lo conceptualizamos de manera general, dejando de lado el contexto en el que se desenvuelve la palabra. En el diccionario de la Real Academia Española (RAE) (Real Academia Española, 2014) podemos encontrar, entre otras, las siguientes definiciones:

- Arte, doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados.
- Pertenciente o relativo a la doctrina política.
- Actividad de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos.
- Actividad del ciudadano cuando interviene en los asuntos públicos con su opinión, con su voto, o de cualquier otro modo.
- Pertenciente o relativo a la actividad política.
- Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Las primeras dos definiciones estarían dentro del contexto de la politics, las siguientes tres definiciones hacen referencia a la polity y la última está relacionada con la policy; esta última

definición es la que utilizaré para dar pie al concepto más general de política para los efectos de esta investigación.

Entonces estas orientaciones que rigen la actuación de las personas en diversos asuntos requieren ser elaboradas y puestas en marcha por las autoridades públicas o los encargados de la acción pública (public) de forma tal que si al concepto policy le agregamos este otro concepto obtenemos lo que es la public policy o política pública. (Roth, s.f.).

Por lo tanto, una política pública es presentado como un programa de acción o no acción gubernamental de una autoridad pública en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico con el fin de resolver, mitigar o disminuir alguna problemática en un campo determinado. (Meny & Thoenig, 1992).

Peters (1986, p. 6) citado en Agudelo, (2011) define a la política pública como:

La “suma de actividades de los gobiernos, bien por medio de una actuación directa, bien por medio de sus agentes, en la medida en que tenga una influencia sobre la vida de los ciudadanos”.

En esta última definición se centra el fin de la política pública en generar una influencia en la vida de los ciudadanos, en algunos casos, estos mismos ciudadanos forman parte o son considerados como actores esenciales para la elaboración de políticas públicas, es por ello por lo que las autoridades públicas deben centrarse en las afectaciones sociales que exige el contexto de la población en la que se pretende desarrollar una política pública.

Estas afectaciones sociales pueden ser consideradas como problema público y para poder corregir o modificar la situación social o económica que lleva a las afectaciones sociales, es necesaria la intervención deliberada del estado, ésta es dada a través de las llamadas políticas públicas (Merino, 2013).

Así, el estado es presionado por diversos actores y por las demandas de los diferentes actores sociales y grupos de interés, sin embargo, este no es un “simple reflejo de las demandas o los intereses de grupos o clases sociales de la sociedad”, sino que actúa como agente autónomo

que tienen acciones públicas con la función de pensar, decidir y de aprender de sus rutinas y repeticiones prolongadas. (Easton, 1969 citado en Agudelo, 2011) (Skocpol 1989, p. 174 citado en Agudelo, 2011), (Agudelo, 2011) y esta actuación del estado se ve reflejado en “las políticas públicas [que] se convirtieron en el foco de análisis para explicar los propósitos y el sentido de la acción de los gobiernos.” (Merino, 2013).

Sin embargo, hay que mencionar que no todas las acciones o actividades del gobierno caen dentro del apartado de política pública, Luis F. Aguilar (2010) mencionó que “Una pp [política pública] no es una acción de gobierno singular y pasajera, en respuesta a circunstancias políticas particulares o a demandas sociales del momento”. Y Merino (2013) comenta que “no cualquier programa público ni cualquier asignación de recursos equivale al diseño de una política pública.”

Es decir, para que cierta actividad política de los actores gubernamentales sea considerada política pública, esta NO debe ser pasajera, sino que se estipula para que se desarrolle en un periodo amplio de manera tal que resuelva problemas globales y no solo genere soluciones temporales, sino que pretende aportar una solución definitiva que pueda sostenerse hasta resolver la problemática planteada.

En suma, lo que hace característico a las políticas públicas consiste en que son un conjunto de decisiones que conllevan a acciones intencionales y causales que se limitan por la utilización de recursos y medios que tiene al alcance el estado, estas acciones son orientadas a la realización de un objetivo de interés o beneficio público, en donde el estado define hasta qué punto intervenir para que los lineamientos de acción, agentes, instrumentos, procedimientos y recursos se reproduzcan en el tiempo de manera constante y coherente (Aguilar V. L., Política pública, 2010) (Merino, 2013).

Una vez hecha esta conceptualización de política pública es necesario mencionar que existen clasificaciones ya que no todas las políticas se encuentran inmersas en el mismo contexto, sino que se clasifican, de acuerdo con Lowi, en términos de su impacto o de su impacto esperado en la sociedad.

### 1.1.1.1 Clasificación de políticas públicas

“Una política puede ser aquí una regulación, ahí una distribución de diversos tipos de recursos [...] allá una intervención redistributiva directa, más allá de dejar hacer a los ciudadanos.” (Merino, 2013).

Theodore J Lowi propone un esquema de clasificación de políticas en tres categorías: la de distribución, regulación y redistribución.

Este esquema se basa en los siguientes argumentos de que las expectativas de los actores, es decir, lo que cada actor espera obtener del otro, determina el tipo de relación entre estos, en la política las expectativas son determinadas por la política (policy).

En suma “la relación política está determinada por el tipo de política en juego, de manera que para cada tipo de política es posible encontrar un tipo específico de relación política [y esta] {...} en cuestión es una relación de poder y, con el tiempo, una estructura de poder.” (Lowi, 1992).

La política pública distributiva no considera las limitaciones de los recursos de forma que tienen facilidad para desagregarse y repartirse en pequeñas unidades independientes las unas de las otras lo que la vuelve libre de toda regla general, estas pueden no ser consideradas políticas ya que se conceptualizan como “decisiones altamente individualizadas” y pueden ser considerada política solo en su conjunto. En este tipo de política los actores de las relaciones de poder “el perdedor y el beneficiario” no necesitan enfrentarse. (Lowi, 1992).

Otra definición escrita por Meny, Thoenig, & Morata, (1992) es que es una acción mediante la cual el poder público concede una autorización a casos particulares especialmente designados, en este tipo de política se genera una distribución, valga la redundancia, de los recursos de manera equilibrada entre los actores sociales que se ven afectados.

Las políticas regulatorias no pueden desagregarse aunque también generan impactos individuales estos impactos “se refleja directamente en la elevación de los costos y/o en la reducción o aumento de las opciones individuales”, a diferencia de la política distributiva,

esta decisión “involucra una elección directa sobre quien se verá afectado y quien beneficiado en el corto plazo; de forma tal que “las decisiones individuales deben ser una aplicación de la regla general” (Lowi, Políticas públicas, estudios de caso y teoría política, 1992).

En este tipo de políticas los actores sociales se ven limitados en cuanto al comportamiento que se le es permitido o los recursos que se destinan a ese sector, de forma tal que hay actores que se verán afectados y otros que se beneficiarán por este tipo de políticas. Para Meny, Thoenig, & Morata, (1992) este tipo de política la nombran política reglamentaria y la definen como una acción pública que consiste en dictar normas autoritarias que afectan el comportamiento de los subordinados.

Las políticas redistributivas son similares a las políticas regulatorias ya que en estas también están interrelacionadas las decisiones individuales, la diferencia con estas, es la naturaleza de su impacto. El impacto afecta a las categorías que son cercanas a las clases sociales, en estas los actores sociales están integrados en grupos de asociaciones con ideologías y clases similares que buscan el beneficio para su clase. (Lowi, 1992).

En este tipo de políticas se beneficia a un conjunto de actores sociales que son los que buscan sus propios beneficios, para Meny, Thoenig, & Morata, (1992) consiste en que el poder público dicta criterios que dan acceso a ventajas, y este acceso no se otorga a casos o sujetos designados especialmente, sino a clases de clases o sujetos.

Adicional a estas tres clasificaciones Meny, Thoenig, & Morata, (1992) agrega otra categoría, y la llama política constitutiva esta se traduce en que la acción pública define las reglas sobre las normas o acerca del poder introduciendo reformas institucionales o administrativas. Hay que hacer hincapié en que “El recurso de textos de valor jurídico [leyes, decretos, etc.] no es más que una de las técnicas de que dispone la autoridad pública para actuar.” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

		La coerción pública se ejerce ...	
		... directamente sobre el comportamiento de los afectados	... sobre el entorno del comportamiento de los afectados
La coerción pública es ...	... indirecta, lejana	Políticas distributivas	Políticas constitutivas
	... directa, inmediata	Políticas reglamentarias	Políticas redistributivas

Ilustración 1: tipología de las políticas públicas en la coerción Fuente: (Meny, Thoenig, & Morata, 1992) p.99

En la ilustración 1 Meny, Thoenig, & Morata, en 1992 logran mostrar la clasificación de las políticas públicas dependiendo si la coerción pública es indirecta lejana, o directa inmediata; y si esta coerción se ejerce directamente sobre el comportamiento de los afectados o sobre el entorno de estos.

Entendiendo ya la definición de la política pública y sus clasificaciones es necesario conocer qué características debe tener una política pública, para esto Meny & Toening definen cinco características esenciales de la política pública.

#### 1.1.1.2 Características de una Política Pública

Como ya vimos las políticas públicas tienen que estar enfocadas a un sector de la sociedad y a un espacio geográfico para poder dar solución a una problemática social, sin embargo, como ya se expuso anteriormente no toda actividad de los agentes políticos es una política pública, es por ello por lo que es necesario determinar y delimitar las características de éstas.

Las características generales de las políticas públicas de acuerdo con Meny, Thoenig, & Morata, (1992) son:



i) Un contenido: Entendido por Merino (2013) como “una sustancia propia que explica y justifica la movilización de los recursos del Estado para obtener resultados bien definidos” Es decir, es lo que permite que se reúnan y diversifiquen los recursos para generar resultados o productos, estos recursos no son necesariamente monetarios o en especie, pueden ser en si las regulaciones pero que requieren de legitimidad y autoridad para movilizarse.

ii) Un programa: Aquí es donde “se articula lo que podría identificarse como un “paquete de normas y procedimientos” que persigue un propósito definido. [...] [que] puede expresarse en forma [...] jurídica y/o programas escritos. [...] que se desdoblán en un marco reglamentario específico” (Merino, 2013) Así, una política pública no se reduce a un acto concreto considerado aisladamente, detrás de un acto, sino que existe un marco más general en el que se integran ciertas actividades.

iii) Una orientación normativa: Es decir “valores más o menos explícitos que justifican los fines perseguidos.” (Merino, 2013) Entonces la actividad pública no es la resultante de la expresión de finalidades y de preferencias que el decisor voluntariamente o bajo el peso de las circunstancias puede dejar de asumir.

iv) Un factor de coerción: “que no se reduce a un acto de autoridad más o menos simple, sino a un curso de acción definido en el tiempo” (Merino, 2013) por lo tanto la actividad pública procede de la naturaleza autoritaria de que se halla investido el actor gubernamental.

v) Una competencia social: Una política pública se define por la competencia, por los actos y disposiciones que afectan la situación, los intereses y los comportamientos de los administrados.

Ante esta separación de las políticas públicas y las actividades de los actores gubernamentales para poder catalogar la acción como Política Pública es que se requiere de que estos tengan las capacidades para poder diferenciar entre estas problemáticas sociales y entonces poder integrarla de la mejor manera, de forma tal que resuelva la problemática por la que fue diseñada.

Para poder determinar estas capacidades es necesario, en primera instancia, revisar cada una de las fases y/o etapas de una política pública, a lo que Luis F. Aguilar llama operaciones intelectuales de la política pública.

#### 1.1.2 Operaciones intelectuales de políticas públicas.

“Las políticas públicas suponen un compromiso con la definición del problema, con los medios seleccionados para afrontarlo y con los resultados esperados tras la intervención del Estado.” (Merino, 2013).

Como ya se mencionó Luis F. Aguilar (2010) busca cuáles son las fases o etapas por la que pasa una política pública para convertirse en tal, estas fases las nombra operaciones intelectuales y los describe como una serie de eslabones que van unidos entre sí, formando una cadena, la “cadena decisoria”, estos eslabones están diseñados de forma tal que se complementen entre sí y que uno a otro, es por ello que, romper esta cadena puede afectar el desenlace de lo que se espera con la política pública.

Pero antes de iniciar a abordar cada una de estas operaciones intelectuales es necesario plantear el nacimiento de una política pública, ya que la forma en que se origina o nace dicha política tiene afectaciones en estas operaciones intelectuales, ya que como se verá más adelante, para que surja una política debe definirse un problema como problema público, pero ¿De dónde surge este problema? O ¿Cómo es que ese problema sale a la luz o se identifica como problema?, estos cuestionamientos se responden al analizar las formas en las que nace una política pública.

##### 1.1.2.1. Nacimiento de una política pública

“El fenómeno político tiene dos caras, la de las luchas de poder y la de la acción pública.” (Meny & Thoenig, 1992).

Como se observó anteriormente una política pública surge de una problemática social, es decir, de algo que afecta a un grupo de personas que tienen ideales en común o a personas

que tienen problemáticas individuales que pueden ser resueltas a partir de una solución en común.

Sin embargo, estas problemáticas tienen un origen más allá del problema en sí, es decir ¿de dónde provienen estas problemáticas? Meny, Thoenig, & Morata (1992) presentan el nacimiento de estas, el cuál puede ser catalogado de tres maneras diferentes.

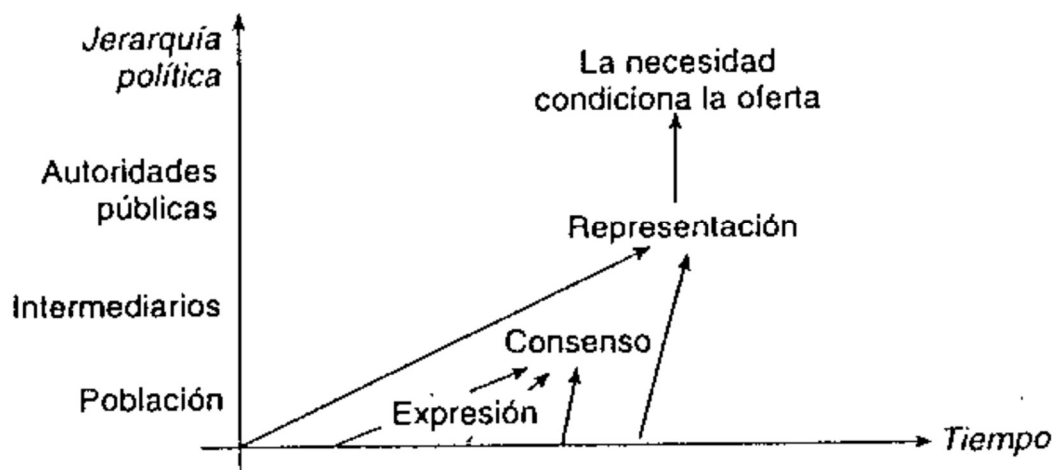


Ilustración 2: El ascenso democrático participativo Fuente: (Meny, Thoenig, & Morata, 1992) P.111

La primer forma de nacimiento de una política pública se puede observar en la ilustración 2, éstas tienen su nacimiento, en primera instancia, dentro de la población, la población expresa sus inconformidades, esta expresión de inconformidades llega a oídos de los intermediarios que en el caso de las políticas redistributivas pueden ser los líderes de las asociaciones, éstos realizan consensos para poder llegar a un acuerdo de las expresiones de la población, todo esto se transforma en la representación del problema ante las autoridades públicas quienes a través de la jerarquía política llegarán a acuerdos para el diseño de la política, todo esto, como se observa en la ilustración, conforme pasa el tiempo, se va modificando. En este tipo de nacimiento podemos observar que la necesidad, en este caso la expresión de la población condiciona la oferta de una política pública y aunque esta no es la única forma de nacimiento, si es la más común.

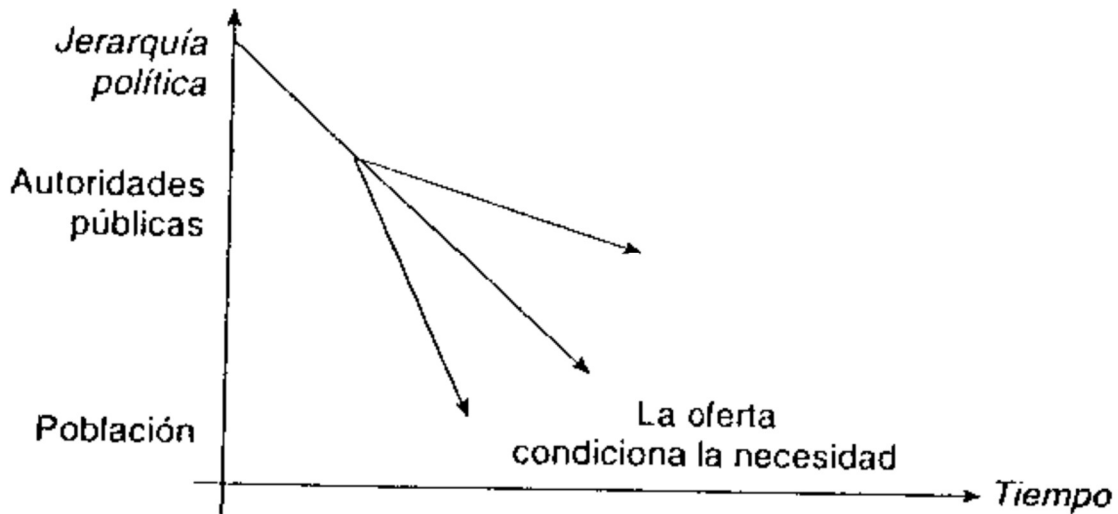
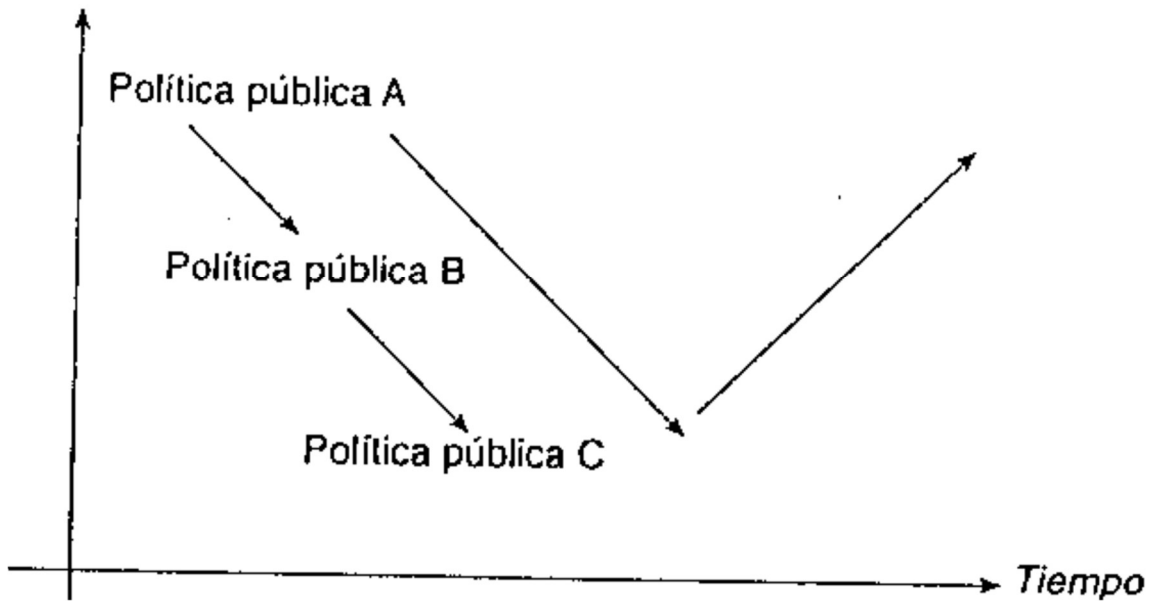


Ilustración 3: La tiranía de la oferta Fuente: (Meny, Thoenig, & Morata, 1992) p. 111

La segunda forma de nacimiento lo podemos observar en la ilustración 3, en este caso los procesos de nacimiento son a la inversa, la jerarquía política logra satisfacer ciertas necesidades de la población, necesidades que la jerarquía política considera importantes, y proporciona una oferta de ciertos servicios que condiciona esta necesidad, esto debe hacerse con cautela, para no alterar a las masas y lograr convencerlas de que esa es la mejor forma de atacar su necesidad, necesidad que quizá no sea tan relevante para la población, en este tipo de nacimiento la jerarquía política se adelanta a observar las necesidades de la población de modo tal que no da paso a intermediarios que puedan alterar la problemática a su conveniencia, es por ello que en este tipo de nacimiento no intervienen los intermediarios. Aquí la oferta de una política pública condiciona las necesidades ante problemáticas presentes o futuras de la población.



*Ilustración 4: La ilusión natalista Fuente: (Meny, Thoenig, & Morata, 1992) p. 111*

La tercera forma de nacimiento se puede apreciar en la ilustración 4 donde se muestra que las políticas públicas no surgen de la nada o de un vacío, sino que nacen a partir de otras políticas públicas que ya existen, es decir, se alimentan de sí mismas, generando así una gama de interacciones y conexiones entre ambas políticas. En este tipo de nacimiento, a diferencia de los otros dos, las problemáticas no pasan por jerarquías políticas ni por autoridades públicas, menos aún por problemáticas de la población en general, aquí las mismas políticas empleadas anteriormente, que puede ser que no hayan tenido éxito en el logro de sus objetivos o que se desee ampliar los beneficios obtenidos por la misma, crean una secuela que da pie al surgimiento de nuevas políticas que usan como base los antecedentes de políticas anteriores.

Es necesario identificar que el surgimiento de las políticas tiene relación directa con todos los agentes que en ella influyen, ya sea de manera interna o externa, y que durante su nacimiento o ejecución puede haber “confusiones y malentendidos” por parte de alguno de los agentes involucrados. (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Una vez entendido como nace una política es necesario adentrarse en los conceptos de las operaciones intelectuales que menciona Luis F. Aguilar.

#### 1.1.2.2. La formación de la agenda.

“[...] existe una amplia gama de intereses organizados en cualquier asunto de la agenda política.” (Lowi, 1992).

Es necesario en primer lugar definir que es una agenda para posteriormente explicar su nivel de importancia en su integración con una política pública.

“La agenda se puede definir como el conjunto de los problemas que apelan a un debate público, incluso a la intervención (activa) de las autoridades, públicas legítimas” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Es necesario no confundir a la agenda con una orden del día, una orden del día estipula la lista o el tratamiento de los problemas que van a desarrollarse en un momento institucionalizado, mientras que la agenda es todo un conjunto de problemas objeto de controversias públicas, es decir, las polémicas que tienen los problemas integrados en esta.

Meny & Thoenig en la versión de Morata (1992), mencionan que existen dos tipos de agendas:

a) “La agenda institucional: Reúne los problemas que dependen funcionalmente o por consenso de la competencia de la autoridad considerada, siendo así la constitución del estado o los estatutos de unas regiones quienes enumeran los problemas, le dictan el grado de emergencia, lo calendariza, y lo agregan al orden del día de los órganos políticos y administrativos competentes.

b) Agenda coyuntural o sistémica: Constituida por problemas que, no pertenecen a la competencia habitual o natural de la autoridad.” Podrían considerarse que son problemas extemporáneos que no afectan de manera directa la agenda institucional, pero a los que debe darse respuesta a causa de las implicaciones, de inconformidades de los propios afectados.

Así lo que caracteriza a una agenda es su grado de consenso o de conflicto que origina al problema en cuestión.

El incluir un problema en la agenda institucional no es algo sencillo ya que existen actores que se encargan de filtrar los problemas y determinar si es necesario que éstos se encuentren dentro de la misma, o se puede dar solución desde otro punto y no necesariamente desde una política pública. Como mencionan Arellano Gault & Blanco (2013) “no toda situación es un problema; y no todo problema es público” por lo cual la agenda gubernamental se constituye por estas premisas, para poder responder y clasificar las situaciones de la sociedad es necesario un proceso de discusión entre los agentes involucrados en donde se definirán “las prioridades sociales, a través de las cuestiones que debe atender el gobierno”.

“Cobb y Elder definen las condiciones necesarias y suficientes para que un tema o un problema sea incluido en una agenda gubernamental:

- i. El tema o el problema debe ser competencia de las autoridades en general, o de una autoridad en particular, pero esto no significa que la autoridad deba actuar, sino simplemente o en muchos casos que solo proporcionen capacidad de atención y escucha.
- ii. El desafío es objeto de percepciones problemáticas, que lo definen como merecedor de la atención pública, la conciencia de esta situación es asumida por los actores políticos o por otros medios.
- iii. Toda demanda debe ser codificada, traducida a un lenguaje adecuado para que la autoridad pueda escucharla o tratarla, así como también, saber que puertas llamar, por quien ser escuchado, como formular la demanda, y en qué momento realizarlo, es decir, saber efectuar y llevar a cabo los lineamientos burocráticos para la atención.” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Además, es necesario que los actores dominen el problema para que este pueda ser integrado en la agenda, dentro de los ayuntamientos municipales esto se hace a través de las juntas de cabildo, con los agentes políticos responsables de cada área de acción.

Es necesario hacer mención que, en ocasiones, el hecho de que un problema no sea solucionado o que no sea integrado dentro de la agenda pública provoca que exista amenaza de inconformidades y pérdida de votos para las próximas elecciones, lo que genera una desaprobación por parte de los ciudadanos y a la vez, la amenaza de perder el poder político que se tiene.

Es por ello por lo que una autoridad debe de tener diferentes tipos y clases de respuestas frente a las demandas de la agenda, algunas de las respuestas que mencionan Meny, Thoenig, & Morata (1992) son:

- Rechazar la inclusión del problema a la agenda.
- Actuar sobre el problema, desactivándolo, bloqueándolo o tomándolo a broma (desacreditando a los líderes y dirigiéndose directamente a los grupos).
- Responder a la demanda favorable, pero según grados distintos:
  - Mandar una señal simbólica: escuchar y recibir las inconformidades o las problemáticas de los empresarios sociales.
  - Invocar una imponderable que le permita escapar a la acción: Decir que hay razones de fuerza mayor que le impiden actuar y ayudar, aunque desee hacerlo.
  - Postergar el examen del problema: mandarlo a la comisión de expertos y que ellos lo dictaminen para de esta forma retrasar los plazos.
  - Establecer un procedimiento para el tratamiento del problema, pero sin compromiso en cuanto al contenido: se ofrece servicio especializado al que se le confía la definición de procedimientos específicos.
  - Reglamentar una pequeña parte del problema que tenga un valor simbólico, pero sin atacar verdaderamente el fondo: darles apoyos en lugar de hacerles valer sus derechos.
  - Tomar en cuenta la demanda en su conjunto: tomar conciencia de la problemática.
  - Anticiparse al surgimiento de la demanda, sin esperar a que esta se desarrolle a través de otros empresarios políticos: observar las situaciones y predecir que



tal acción podría tener repercusiones que generen problemas a los empresarios políticos, y actuar de forma tal que ellos no tengan tiempo de solicitar la inclusión en la agenda.

Estas respuestas permiten determinar si el problema puede ser resuelto sin necesidad de llegar a buscar la solución mediante una política pública o si se requiere continuar con los procedimientos necesarios para definir la política pública.

Para esto es necesario, entonces, definir aquello que sería catalogado como problema público, que será el siguiente tema de esta cadena de operaciones intelectuales.

#### 1.1.2.3. La definición del problema público.

“no toda situación es un problema; y no todo problema es público” (Arellano Gault & Blanco, 2013).

Ahora bien, ya se mencionó que un problema puede ser integrado a una agenda, sin embargo, es necesario que se dé una definición de este problema para poder determinar si se integra o no para ser parte de una política pública.

“Una situación social es calificada como problema cuando debido a sus propiedades actuales y a sus efectos en la vida de las personas es considerada opuesta, contradictoria o alejada a la situación que una sociedad y su gobierno valoran y prefieren, por lo que se la descalifica y se exige que sea removida, disuelta, delimitada, corregida, mejorada... La referencia de una situación social empírica a un sistema de valores políticos y sociales (relacionados con dignidad humana, libertad, justicia, bienestar, seguridad, etc.) es lo que hace que la situación sea juzgada negativamente como un problema a resolver.” (Aguilar V. L., 2010).

En primera instancia y el primer paso es el de identificar como es que se generan y como se identifican los problemas para poderles dar una solución, ya que como menciona Merino (2013), este será el núcleo de la política y el cuál sostendrá la base de esta, de forma tal que al momento de continuar en cada una de las fases de las operaciones intelectuales este núcleo dé la fuerza suficiente para que esta no decaiga ante las problemáticas que pudiesen surgir.

Becker (1964) citado en Meny, Thoenig, & Morata “demuestra que la existencia de un problema social procede de dos fuentes posibles: a) Las carencias objetivas de la sociedad; b) La decisión subjetiva de los que califican dicho fenómeno de problema social” (1992).

En cuanto a la decisión subjetiva, puede ejemplificarse una problemática dentro de una colonia que tiene espacios libres en abandono lo que la gente, de acuerdo con su forma de ver las cosas, puede suponer que este será un espacio para los delincuentes convirtiéndolo así en una problemática social que se adentraría al tema de la seguridad.

Y entendamos que en el contexto es muy común que diversos actores de la sociedad reflejen carencias, sin embargo, como se definió anteriormente, estas carencias no pueden llegar a formar parte de la agenda institucional o gubernamental, sin antes haber pasado por una serie de discusiones de los actores públicos.

Se puede señalar que una carencia puede ser definida como una necesidad y dentro del ámbito privado el criterio de la realidad de una necesidad tiene relación con todo lo económico o todo aquello que pueda ser solvente, sin embargo, en el ámbito público las necesidades tienen varios supuestos (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

- i) **La necesidad normativa:** La definen así terceras personas de acuerdo con sus propios valores poniéndose en lugar del consumidor.
- ii) **La necesidad sentida:** La población traduce su existencia mediante sus deseos y motivaciones.
- iii) **La necesidad expresada:** Actos concretos traducen su existencia.
- iv) **La necesidad comparativa:** Se genera cuando se comprara entre ellas dos o más situaciones sociales o geográficas.

Estas necesidades definirán el grado de importancia para poder integrar el problema a la agenda pública.

Ante la existencia de las múltiples necesidades que pretenden ser ingresadas a la agenda gubernamental cabe destacar que “La estructura de los problemas públicos (...) es un

escenario de conflictos en el que un conjunto de grupos y de instituciones, que incluyen a menudo los organismos públicos, compiten y luchan por la apropiación y la desapropiación, la aceptación de teorías causales y la fijación de la responsabilidad” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Ante esta situación de presentes conflictos de grupos, es que es necesario conocer a los actores que intervienen directa e indirectamente en la creación de la política, tema que se expondrá más adelante.

Meny, Thoenig, & Morata, (1992) también hacen mención de que estos conflictos que pueden existir son a causa de algunas situaciones en particular, como el hecho de que algunas de las partes involucradas no consideren aceptable la formulación planteada o que estas se sientan afectadas por “cuestiones de principios fundamentales ante un problema”, o bien porque algunos actores pueden movilizarse y utilizar fuerzas exteriores como apoyo.

Esto es algo que debe tomarse en cuenta en cuanto a la definición del problema ya que es importante determinar el cómo es que dicho problema será integrado a la agenda (Arellano Gault & Blanco, 2013), esto con el fin de obtener las herramientas correctas para poder generar una política pública que resuelva el problema, y si no llegan a resolverse los conflictos que se generen en este apartado será complicado definir el alcance de afectación de la política hacia el público al cual va dirigido.

Hay que considerar que los agentes públicos pueden hacerse valer de los medios de comunicación para despertar la sensibilidad y llamar la atención en el público, o bien para generar o provocar acontecimientos que generen problemas sociales, y darles solución a través de las políticas públicas.

A su vez, así como los agentes públicos hacen uso de los medios de comunicación, estos pueden jugarles en contra, si no se tiene relación favorable, o si estos no se ven beneficiados o al contrario se ven atacados ante una política pública.

Por lo que los agentes públicos deben de considerar los medios de comunicación como un actor más al definir los problemas de las carencias sociales como problema público al momento de formular la política pública.

1.1.2.4. La hechura o formulación de la política, es decir, la construcción de opciones para resolver el problema.

“La argumentación es el proceso clave mediante el cual los ciudadanos y los elaboradores de las políticas llegan a juicios morales y a elecciones de políticas.” (Aguilar V. L., 1992).

Ahora que las situaciones de la sociedad se han catalogado como un problema público, es necesario comenzar a diseñar la política pública que dará lugar a la resolución de dicho problema. Este paso junto con los siguientes dos (que se explicarán en los siguientes capítulos) autores como Arellano Gault & Blanco (2013) lo manejan como diseño de política, sin embargo, Luis Aguilar lo divide en tres fases.

Hay que considerar que “en términos de la visión recibida, resultan sinónimos la hechura ideal de las políticas, la toma de decisiones racional, la solución racional de los problemas y el análisis de políticas.” (Majone, 1992).

Así, la hechura de la política se considera como una formulación de la estrategia que se pretende llevar a cabo para solucionar las problemáticas de la agenda. “Entendiendo por estrategia el conjunto de instrumentos coherentemente integrados, así como las restricciones que éstos enfrentarían.” (Arellano Gault & Blanco, 2013).

Majone (1992) menciona que para realizar una correcta hechura de políticas es necesario el saber cómo y el saber eso. ““Saber cómo” es la capacidad de hacer ciertas cosas, adoptar la conducta a las nuevas circunstancias; “saber eso” es la conciencia de las proposiciones generales y de las reglas de conducta explícitas.” Este saber cómo y saber eso, es algo que deben tener muy en cuenta los agentes públicos ya que de esto depende el rumbo que tomará la política y los resultados que de ella se deriven.

Para esto hay que considerar primero dos supuestos, que llegan a generar consecuencias perjudiciales, ya que privan a los analistas de los múltiples enfoques necesarios para enfrentar “los problemas que encaran los responsables de elaborar las políticas”. Estos supuestos son “Primero, la hechura de las políticas es igual a la toma de decisiones; segundo, el propósito del análisis es aportar hechos y pruebas en vez de evidencia y argumentos.” (Majone, 1992).

Se puede señalar que la hechura de las políticas comienza su proceso con la construcción de opiniones, estas opiniones, dependiendo del grado de complejidad y discreción ante la formulación de la política, serán presentadas por los líderes de los grupos sociales (en caso de una política redistributiva) por los mismos afectados (política distributiva), o por las autoridades correspondientes (política regulatoria).

Hay que considerar, como se mencionó anteriormente, que los medios de comunicación también son actores importantes y cuyas opiniones pueden afectar la línea que seguirá la política.

Para ello es necesario que los agentes gubernamentales generen un análisis de las opciones que se presentarán en las reuniones que se establezcan para dicho fin, para dar solución a las problemáticas planteadas y “si los analistas son reacios o incapaces de satisfacerlas, los responsables de hacer las políticas no tienen otra opción que ir a otra parte en busca de asistencia” (Majone, 1992).

Majone (1992) propone una secuencia para el análisis de las políticas, considera que la elaboración y el análisis de ésta están estrechamente relacionados. La secuencia que el plantea es “objetivo - modelo - hipótesis de acción control - predicción variar la acción control hipotética - revisar la acción control hipotética - revisar la predicción - repetir para escoger el óptimo - actuar - observar la conducta - refinar el objetivo - revisar el modelo - actualizar la predicción y optimización actuar otra vez - continuar la observación - todo a la luz de las cambiantes circunstancias externas.”

Estas etapas deben ser formuladas por cada una de las propuestas planteadas o en conjunción de las opiniones de los agentes involucrados, para realizar una adecuada formulación de la política. Cabe señalar que los analistas de políticas honran la racionalidad, sin embargo, en primera instancia Simón comenta que la racionalidad del hombre es limitada, ya que no podemos conocer toda la información necesaria que permita generar una solución completamente acertada, así el problema se encuentre bien definido; y en segunda instancia Majone expresa que “la racionalidad se entiende mejor como algo que ocurre en la posdecisión más que en la predecisión, en el momento posterior más que en el previo a la decisión.” (1992) es por ello por lo que, aunque puede usarse para guiar la formulación de la política, es más útil al momento de evaluarla, ya que se tienen los elementos necesarios para poder ser racional.

#### 1.1.2.5. La decisión o la selección entre opciones.

“Cuanto más se transforme un problema en un tema de resonancia emocional, más se acentuará su credibilidad y más importantes serán los públicos que presten su apoyo” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Una vez elaboradas y presentadas las opciones por cada uno de los involucrados es necesario que se seleccione y se elija entre todas las opciones, cuál de ellas es la que mejor se adaptará para solucionar el problema en cuestión teniendo en cuenta que “la estrategia elegida, sea cual fuere, enfrenta de entrada una primera limitante: muy rara vez existen soluciones definitivas para problemas sociales complejos.” (Arellano Gault & Blanco, 2013) es por ello que desde la integración del problema a la agenda debe plantearse el enfoque que se le dará, ya sea en términos de seguridad, salud, etc. Ya que como mencionan Arellano Gault & Blanco (2013), un mismo problema puede ser enfocado desde diferentes áreas.

Y al decidir entre las múltiples opciones, los agentes públicos deben enfocarse en aquellos que estén más orientados a provocar un efecto en el área por el cual el problema ingresó a la agenda gubernamental. Pero en este contexto se enfrentan diferentes actores políticos cuyas decisiones harán notar y querrán que se tomen en cuenta para la formulación de la política, y sean estas las que les den un beneficio directo a ese sector que representan.

Gracias a estas decisiones “En el debate es posible construir un continuo que va desde el extremo de una política cuyo fundamento es (o se exige que sea) el análisis racional riguroso, [...] hasta llegar al otro extremo de una política que se origina en una mera transacción política sin incorporación de actividades analíticas.” (Aguilar V. L., Marco para el análisis de pp, s.f) En esta transición política el autor se refiere a una clase de negociación de los agentes, que en raras ocasiones se enfoca en el contexto analítico y “lo que es mejor” para las partes involucradas; esto se ve sobrepuesto por la defensa y el discurso de los agentes en defender sus posturas aún si estas van en contra de los análisis estadísticos que se presenten.

#### 1.1.2.6. La comunicación de la política.

Una vez tomadas las decisiones de cómo se llevará a cabo la política y qué medidas se utilizarán, es necesario definir como se hará la comunicación de ésta.

La comunicación de acuerdo con Aguilar, (2010) “se encarga de diseñar las acciones de comunicación que hay que practicar para informar, explicar, aclarar, justificar, defender la política decidida y para llegar a los públicos interesados en el asunto y al público en general.”.

Este tipo de comunicación se definirá por las áreas específicas , y normalmente se hacen valer de las tecnologías para hacer la difusión de la política, sin embargo, debe de considerarse el contexto en el que se encuentra para poder informar de esta decisión ya que hay lugares y poblaciones que no tienen acceso a la tecnología como en las grandes metrópolis pero que son un objetivo clave a quienes beneficiará dicha política pública, es por eso que considero necesario que las personas encargadas de esta etapa analicen el contexto social para poder tener una comunicación adecuada. “En consecuencia, deben suministrarse argumentos diferentes apropiados para la comunicación interpersonal y cuidadosamente elaborados para un público particular.” (Aguilar V. L., 2010) Y a su vez contemplar los medios de comunicación que como se describió anteriormente pueden ser contraproducentes al momento de comunicar una política pública.

#### 1.1.2.7. La implementación de la política.

La “única certeza es que los hechos siempre serán más complejos que los planes, y mucho más aún que el afán de controlarlos.” (Merino, 2013).

Hay que mencionar que “Una autoridad se considera pública si ejerce funciones de gobierno sobre administrados y territorios definidos, especialmente, como depositaria de la legitimidad estatal, dotada de potestades públicas.” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992) sin embargo no todas las autoridades públicas están involucradas en la cuestión de implementación, o desarrollo de las políticas públicas, esto varía del organigrama y de las acciones que tengan en sí mismo cada uno de los agentes.

Esta fase podría considerarse el meollo del asunto ya que aquí es donde “reemergen las realidades políticas y administrativas que no se tomaron en consideración al momento de formular y decidir la política.” (Aguilar V. L., 2010); es decir, aquellos puntos de vista que no se tomaron en cuenta o que se les dio poca importancia por no considerarse puntos que pudieran obstruir el proceso de las operaciones intelectuales de las políticas públicas, surgen nuevamente en esta etapa obstaculizando e incluso echando atrás una política pública que ya había sido aprobada con anterioridad.

Ante este dilema Merino (2013) mencionó que uno de los antídotos más buscados se encuentra en “la búsqueda de la claridad, la sencillez de las propuestas y las rutinas adaptables al medio en el que la política se desenvuelve”. Hay que hacer hincapié en este apartado, ya que como menciona Merino si una rutina no es capaz de adaptarse al medio en que se encuentra y se desarrolla, no podrá entonces lograrse una implementación de esta política, además de que si las instrucciones para llevarlas a cabo no son claras y sencillas se tiende a que estas den paso a ser interpretada de manera diferente por los ejecutores.

Así, el éxito o fracaso de la implementación de la política consiste en gran medida de:

“valorar la estructura administrativa del organismo u organismos encargados de la implementación de la política, en determinar si existe una división apropiada del trabajo (sin



confusiones, traslapes, redundancias de papeles y responsabilidades de los agentes participantes), si se cuenta con el equipo adecuado, con personal competente y si hay un proceso de operaciones idóneo con estándares de desempeño, producto y resultado.” (Aguilar V. L., 2010).

Es decir, debe de emplearse una estructura organizacional adecuada para la implementación, y esta estructura a su vez debe estar capacitada institucionalmente para poder hacer frente no solo a los requerimientos de la política sino a las adversidades que observó “Charles E. Lindblom hacia finales de los años cincuenta.” Plantea que el fracaso de las políticas es causado por los intentos obstinados de los diseñadores al intentar integrar la respuesta a todos los pormenores, pero esto deja a los administradores de las políticas, es decir, a los encargados de implementarla, “la condición de improvisar frente a las circunstancias.” (Merino, 2013).

Lindblom observó que los métodos cuantitativos de planeación permiten obtener datos precisos pero que generan decisiones equivocadas, ya que no valoran la importancia de la implementación, porque estas decisiones “no pueden derivarse sino de la combinación entre inteligencia y capacidad de adaptación.” (Merino, 2013).

En el libro de políticas públicas de Merino se menciona que “cualquier política pública ha de atravesar por una red de implementación”, esta red está integrada no solo por los encargados de llevar a cabo dicha política sino también por los grupos de interés y el poder que pueden tener y que recae directamente en la política pública, ya que como menciona Aguilar:

“cada uno de ellos con sus intereses y urgencias, visiones del problema, expectativas acerca de la acción del gobierno y presiones sobre el gobierno, [...] impactan en el desarrollo de la política, impulsándola, descarrilándola o encareciéndola hasta el punto de hacerla improcedente” (Aguilar V. L., 2010).

A su vez Majone menciona que los fracasos de la política se deben a que no se consideraron las restricciones pertinentes al momento de la toma de decisiones o de que “cambiaron las condiciones limitantes”, entonces, si se parte de la idea de que todas las operaciones

intelectuales que antecedieron a la implementación se realizaron correctamente, queda en definir que esta fase debe adaptarse y prever las reacciones en los grupos de poder, las condiciones limitantes y cambiantes del entorno, y la capacidad e inteligencia de los actores políticos para hacer frente a estas circunstancias.

Majone (1992) habla y hace referencia sobre el análisis situacional, en donde menciona que para que la implementación de la política pública sea efectiva es necesario analizar toda la situación y el contexto en el que se desenvuelve la política, y si bien estoy de acuerdo con él en que es necesario entender cada uno de los contextos territoriales, sociales, económicos, etc., en que se desenvuelve una política, considero que es aún más importante la capacidad que tienen las personas para poder identificar y lidiar con estas situaciones.

Para los años setenta Wildavsky junto a Jeffrey Pressman, realizaron un estudio de una política pública que fracasó, en este estudio los autores encontraron que “los problemas de la implementación son independientes de cualquier otro criterio que pueda afectar a la realización eficaz de una política pública” (Merino, 2013)

Estos autores determinan que “la primera razón que explica las desviaciones es la complejidad de la acción colectiva, que supone siempre la reunión de intereses, tendencias, costumbres y opciones que pueden resultar ajenos a los propósitos de la política misma.” (Merino, 2013), es decir, que si los agentes que intervienen en la implementación de una política no tienen los mismos intereses esta puede no lograr concretarse debidamente, y es por ello que considero, al menos de forma hipotética, que debe de institucionalizarse a los actores gubernamentales encargados de la implementación con el fin de poder persuadir a las masas y lograr el objetivo en común.

Por su parte David Arellano citado en Arellano Gault & Blanco, menciona que “uno de los errores más comunes en la etapa de implementación, [...] es el asumir que las organizaciones gubernamentales, [...] “son instrumentos, obedientes espacios o robots sociales para alcanzar objetivos de la sociedad o de la política” (2013), pero se olvidan de que cada uno de estos actores tienen vida y racionalidad propia y que actuarán conforme a sus intereses particulares. Entonces ¿Cómo lograr que los actores encargados de la implementación dejen de lado sus

intereses particulares y se enfoquen a los intereses colectivos para el bien común? Y ¿Cómo disminuir los problemas de la incertidumbre social y cambiante del contexto en que se implementará la política?

La primera cuestión puede ser resuelta con los argumentos de March y Olsen, citados en Merino (2013), quienes mencionan que:

“Las acciones se adecúan a las situaciones por su pertinencia a un concepto de identidad. [...] la acción [...] se institucionaliza mediante las estructuras de reglas y rutinas. [...] [y] las reglas reflejan la experiencia histórica de modo que ordinariamente las hace, a ellas, pero no a la experiencia misma, accesibles a aquellos individuos que no han vivido esa experiencia por sí mismos [...] [pero] aunque las reglas traigan consigo el orden, [...] [los] conjuntos de reglas son potencialmente ricos en conflictos, contradicciones y ambigüedades, y así lo mismo producen divergencia que conformismo, variabilidad que estandarización. [...] [y] las reglas y las relaciones que las vinculan entre sí se apoyan en la confianza o en una seguridad de que se observará una conducta adecuada en la mayoría de los casos.” (Merino, 2013).

Entonces una forma de resolver la problemática de la primera cuestión es a través de las reglas, normas y rutinas a las que deben ser sometidos los agentes gubernamentales, para de esta forma dejar de lado los intereses particulares y enfocarse solamente en los intereses que vayan acorde a la política pública.

Sin embargo, esta modificación de reglas normas y rutinas no debe ser impuesto ya que el individuo no lo tomará como parte de sí y lo rechazará, a su vez hay que contemplar las situaciones de aquellas normas y reglas informales en las que se ven inmersos los agentes dentro del contexto en que se desarrolla, ya que en muchos casos estas reglas informales tienen más valor por encima de las reglas formales que se encuentran escritas en un reglamento.

La respuesta a la segunda cuestión sobre disminuir los problemas de la incertidumbre social y cambiante del contexto se puede resolver a partir de que los agentes gubernamentales tengan conciencia del contexto en el que se está desarrollando la política, y que cuenten con

las capacidades externas e internas de forma tal que no puedan afectar la implementación de la política.

Ante esto Merino menciona que

“Una vez definido el problema y asumidas las consecuencias de esa definición, y una vez hechos explícitos los valores de referencia y tomada la decisión de seguir adelante, debe añadirse el estudio de las restricciones visibles y calcular qué tantas capacidades existen para poder cumplir con esa política y para afrontar las limitaciones de todo cuño —internas o externas— que con más o menos probabilidad se opondrán a su éxito” (Merino, 2013).

Es importante el estudio de las capacidades de todo tipo ya que, por ejemplo, no se pueden realizar programas de acción para resolver ciertas problemáticas, si estos exceden los presupuestos asignados, o si, además no se cuenta con las personas capacitadas para poder llevarlas a cabo, porque “Si los problemas sociales tienen un origen económico, y no hay relación con esa dimensión, entonces la política social no será sustentable sino asistencial”. (Vargas Larios, Molina Salazar, & Carbajal de Nova, 2010).

Lo que lleva al desarrollo de los siguientes capítulos con el fin de poder aportar una solución a los problemas de implementación a partir de los contextos sociales internos y externos y de que tanta capacidad institucional tienen los actores políticos para hacer frente a estas problemáticas.

#### 1.1.2.8. La evaluación de la política.

Por último, Luis F. Aguilar menciona que el paso final en las operaciones intelectuales es la evaluación, la cual consta en el reconocimiento, es decir, del estudio del programa, o en este caso, de la política Pública que se pretende evaluar, desde su naturaleza hasta los alcances que ha obtenido mediante una exploración documental.

Esta exploración documental tiene que ser considerando la complejidad de los programas, determinar las herramientas de análisis que se pretenden utilizar, y las actividades en general.

Hay que considerar también que “La evaluación, más que desembocar en la terminación, desencadena una vuelta atrás: el problema se considera como no resuelto, y se introducen ajustes retroactivos, mediante una nueva formulación del problema inicial o a través de una gestión más satisfactoria en la fase de ejecución del programa.” (Meny, Thoenig, & Morata, 1992).

Para poder evaluar una política social es necesario entender cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, es decir, que problemáticas de los empresarios políticos son las que se van a abordar. Ya que “las políticas Públicas no son solo ideas inteligentes, sino que se materialicen en acciones concretas, es decir, deben de ser el cemento necesario para lograr tal unidad y mejorar en forma permanente el desempeño.” (Vargas Larios, Molina Salazar, & Carbajal de Nova, 2010).

Hay evaluaciones que son a priori de la política pública, en donde se enfocan en una trayectoria lineal de la acción y sus resultados. En general “las evaluaciones se limitan a la verificación de los resultados previstos, como una check list” (Vargas Larios, Molina Salazar, & Carbajal de Nova, 2010).

Sin embargo, muchas de las políticas públicas, están limitadas con los programas mundiales o con los desarrollos de otras naciones, así como también se limitan por los presupuestos que se le otorgan a cada una de las instancias correspondientes.

Ante esto, además de que se tenga que evaluar a la política con relación a la solución de las problemáticas planteadas, también se debe tener una evaluación en cuanto a los factores externos y los lineamientos económicos.

Pero el tema de evaluación es un tema que puede analizarse en otra investigación, sin embargo, es pertinente mencionarlo ya que forma parte de la cadena de operaciones intelectuales de la política pública presentada por Luis F. Aguilar.

Estas operaciones intelectuales son desarrolladas por un grupo de actores que tienen relación entre sí, pero para entender y profundizar mejor estas relaciones e interacciones entre los

agentes, se propone estudiar a la administración pública, como un sistema complejo adaptativo.

## 1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL COMO SISTEMA COMPLEJO ADAPTATIVO

En primera instancia es necesario definir qué es lo que se entiende por Sistema Complejo Adaptativo. Un sistema es un “Conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados” (Castaingts, 2015) estos elementos pueden ser de cualquier índole, desde elementos químicos, biológicos, económicos o en el caso del principal actor de esta investigación, de elementos sociales.

Al tipo de “sistemas que tienen la capacidad de corregir su propia trayectoria, esto es, que tienen la capacidad de autoorganización, se dicen dinámicos, adaptativos, autopoieticos, autorreplicables, inclusivos, jerárquicos, dependiendo del tipo de relación que desarrolla con el medio” (Tyrntania, 2008).

Castaingts (2015) menciona en su libro Dinero, Trabajo y Poder algunas de las características básicas de los sistemas complejos adaptativos:

- 1) Se trata de una colección de elementos diversos.
- 2) Ellos están conectados entre sí y son interdependientes.
- 3) Existe un conjunto de retroalimentaciones y retroacciones (acciones hacia atrás) en el proceso de relaciones entre los elementos.
- 4) Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas.
- 5) El sistema tiende a adaptarse frente a los cambios de su entorno modificando sus reglas.
- 6) Generan fenómenos nuevos denominados Emergencias.

John H. Holland citado en Castaingts (2015), señala que los sistemas complejos adaptativos tienen 4 propiedades y tres mecanismos.

Las cuatro propiedades son:

1. Desagregación y agregación: implica un juego combinatorio entre simplificar de sistemas complejos a sistemas simples, recombinar las categorías, determinar rasgos relevantes, y los agregados pueden actuar como agente, y agente de nivel superior (meta agente).
2. No linealidad: al realizar la suma de las partes no se llega a la suma del todo
3. Flujos: existen flujos en forma de nodos y conectores, a manera tal que se crea una relación de nodo- conector.
4. Diversidad: J. Page menciona que demasiada diversidad puede hacer disfuncional el sistema, pero una pobre diversidad lo mata, ante esto es necesario que dentro del mismo sistema exista diversidad para que pueda relacionarse e interactuar de manera correcta.

Los tres mecanismos a los que se refiere J. H. Holland son:

1. Identificadores: Implican patrones visuales, marcas o símbolos que permiten actuar y reaccionar de diversas formas.
2. Modelos internos: Se refieren a las anticipaciones y predicciones, pero es necesario mencionar que los sistemas complejos son parcialmente predictivos, sin embargo, debemos entender que entre más conocimiento se tiene es más fácil ser predecible.
3. Bloques de construcción: Se enlaza con la primera propiedad de desagregación y reagregación; al desagregar los bloques de construcción y dependiendo de la capacidad de utilización de estos bloques (mecanismos de creación) pueden crearse nuevos sistemas.

Adicional a estos tres mecanismos el profesor Castaingts menciona que los sistemas complejos también pueden ser adaptables, como ya se mencionó anteriormente y aunado a

esto es necesario que exista una energía para que un sistema complejo pueda funcionar, esta energía de acuerdo con él puede ser:

1. Física: dentro de la energía física se refiere a capacidad de realizar un trabajo.
2. Biológica: La energía biológica es aquella que requieren las células y los seres vivos en general para realizar sus funciones biológicas y mantenerse con vida.
3. Social, Económica Política y Social: Esta proviene del proceso social al que están sujetas las personas, así también hace referencia a la fuerza que es impuesta por la sociedad.
4. Simbólica: Hace referencia a los símbolos que impulsan y fungen como conductores de una acción social.
5. Motivacional: Se refiere a los impulsos individuales que llevan al actuar a una persona, por lo tanto, esto está relacionado con el espíritu de cada una.

#### 1.2.1 Administración Pública Municipal

La administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados” (Acosta Arévalo). Aquí se mencionan dos conceptos fundamentales el de trabajo en grupo, es decir la administración debe de estructurarse a partir de grupos de trabajo que permitan el correcto funcionamiento, al estar trabajando en equipo, y ser parte de una relación con otros grupos o agentes, forman lo que es los primeros grupos o nodos que generan el sistema complejo, lo cual veremos más adelante, que se enfocan a un objetivo común y que tienen relaciones entre sí.

A su vez “El municipio es una instancia política y administrativa del Estado mexicano, por lo tanto, está sujeto a la normatividad jurídica del mismo” (Martínez, 1995), es decir, que esta administración de grupos de trabajo, forman un nuevo nodo que tiene relación con otros agentes que se encuentran en el exterior, como lo son las instancias políticas y administrativas del estado, entiéndase como los gobiernos locales (estado), federales, y nacionales, (que tienen su propio proceso y reglamentación), estas interacciones se describirán con más detalle en otro apartado.



En suma, la administración pública municipal “Es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio” (INAFED, s.f.) también “la administración municipal es el conjunto de dependencias y entidades paramunicipales que llevan a cabo funciones específicas para dar cumplimiento a los fines del gobierno municipal” (Martínez, 1995) estos tienen a su vez que responder a las demandas de los agentes internos, (personal que labora dentro de las instalaciones físicas del ayuntamiento), así como los ciudadanos y agentes externos (empresas privadas) que se encuentran dentro del propio municipio.

Es fundamental determinar que existe una diferencia entre municipio y ayuntamiento, ya que el municipio se considera como una entidad administrativa y el ayuntamiento es considerado el órgano incorporado por el que está regido el municipio, Martínez (1995) lo define como “el órgano de gobierno municipal, a través del cual el pueblo, en ejercicio de su voluntad política, realiza la autogestión de los intereses de la comunidad”. Es decir, el ayuntamiento es el medio por el cual los habitantes del territorio (municipio) podrán hacer valer su voluntad política para el cumplimiento de los objetivos impuestos por la administración pública municipal.

### 1.2.2 Funciones de la Administración pública municipal

“La administración municipal es el conjunto de dependencias y entidades paramunicipales que llevan a cabo funciones específicas para dar cumplimiento a los fines del gobierno municipal” (Martínez, 1995) esta es establecida cada tres a cuatro años de forma electa por los ciudadanos de este, y tiene funciones específicas de las cuales para este estudio solo me enfocaré en algunas de ellas mencionadas en INAFED (s.f.):

1. “Formular, aprobar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos.” (INAFED, s.f.).

Al ser una función principal de la administración pública el aprobar y expedir reglamentos, puede bien formularse un reglamento que determine la capacidad de especialización y/o profesionalización de las personas designadas a ciertas áreas, a su vez esos reglamentos pueden generar las regulaciones pertinentes que encaminen el desarrollo del municipio de manera sostenible, ya que al crearlos permitirá focalizar las acciones pertinentes para el logro de las necesidades en el contexto global.

2. “Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales.” (INAFED, s.f.).

3. “Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal.” (INAFED, s.f.).

Estos dos puntos mencionan que la administración pública municipal, tiene la función de determinar a la comisión encargada de diferentes áreas, la estructura y el funcionamiento de las mismas, lo que permite ingresar o establecer a cualquier persona o grupo de personas, lo que podría repercutir en una mala administración si no se tienen ciertos lineamientos que determinen la capacidad institucional de cada uno de ellos, a su vez marcan las pautas de la estructura organizativa que se requiere para el logro de los objetivos, que como mencioné anteriormente debe de ser estructurada en grupos; que dentro de la administración pública, pueden ser departamentos o dependencias.

La función número dos menciona los servicios públicos, de su correcta inspección y vigilancia, esto es importante en la creación de un municipio enfocado en el desarrollo sostenible ya que “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un compromiso audaz para finalizar lo que comenzamos y terminar con la pobreza en todas sus formas y dimensiones para 2030. Esto requiere enfocarse en los más vulnerables, aumentar el acceso a los recursos y servicios básicos [...]” (PNUD, s.f) por lo cual las funciones de la administración pública municipal son de vital importancia para el cumplimiento de este objetivo.

Estos puntos son claves fundamentales ya que en el 2016, Valdés establece que “La mayoría de los ayuntamientos del país, no pueden anualmente elevar su recaudación, debido principalmente a que no cuentan con la infraestructura, ni los recursos humanos capacitados para cumplir con la captación de recursos”, es importante tener recursos humanos capacitados ya que “[...] la recaudación es un aspecto fundamental en la disposición suficiente de recursos, a fin de que la administración pública municipal, cumpla con compromisos sociales en materia de servicios y obra pública.” (Valdés Rodríguez, 2016).

A su vez, esta captación de recursos permitirá generar las solvencias económicas de los recursos que se generen para la implementación de los programas sociales a través de las políticas públicas y puede permitir el desarrollo económico del municipio, enfocando esto a esa área del desarrollo sostenible.

En suma, para que la administración pública municipal pueda recaudar fondos para desempeñar su tarea primordial de cumplir con los compromisos sociales es necesario que tenga personal capacitado en esta área, y esto puede lograrse al crear reglamentos o políticas que establezcan criterios para la asignación de personal para las áreas claves de la administración pública.

Con estos puntos es como comienzan a relacionarse las estructuras y las conexiones de este sistema complejo.

### 1.2.3 Administración pública municipal como sistema complejo adaptativo

Una vez que hemos visto gran parte de lo que es un sistema complejo y de las funciones y áreas específicas de la administración pública municipal, se propone ver a la administración pública como un sistema complejo adaptativo, en este apartado se pretende describir cada una de las áreas del sistema y como se relacionan con el nodo principal que es la Administración Pública Municipal y posteriormente analizar los agentes internos de manera tal que se entiendan las funciones primordiales de cada agente.

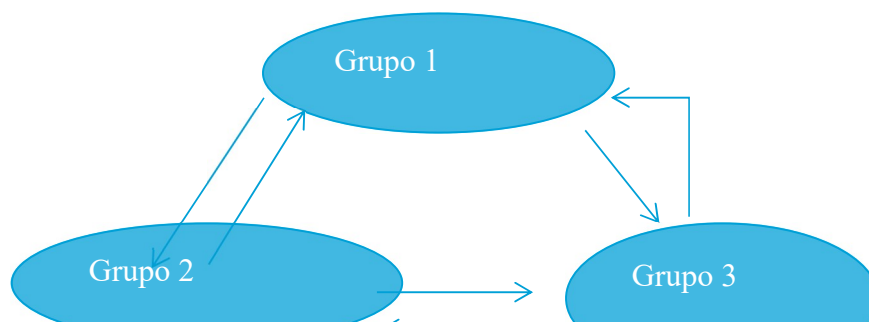
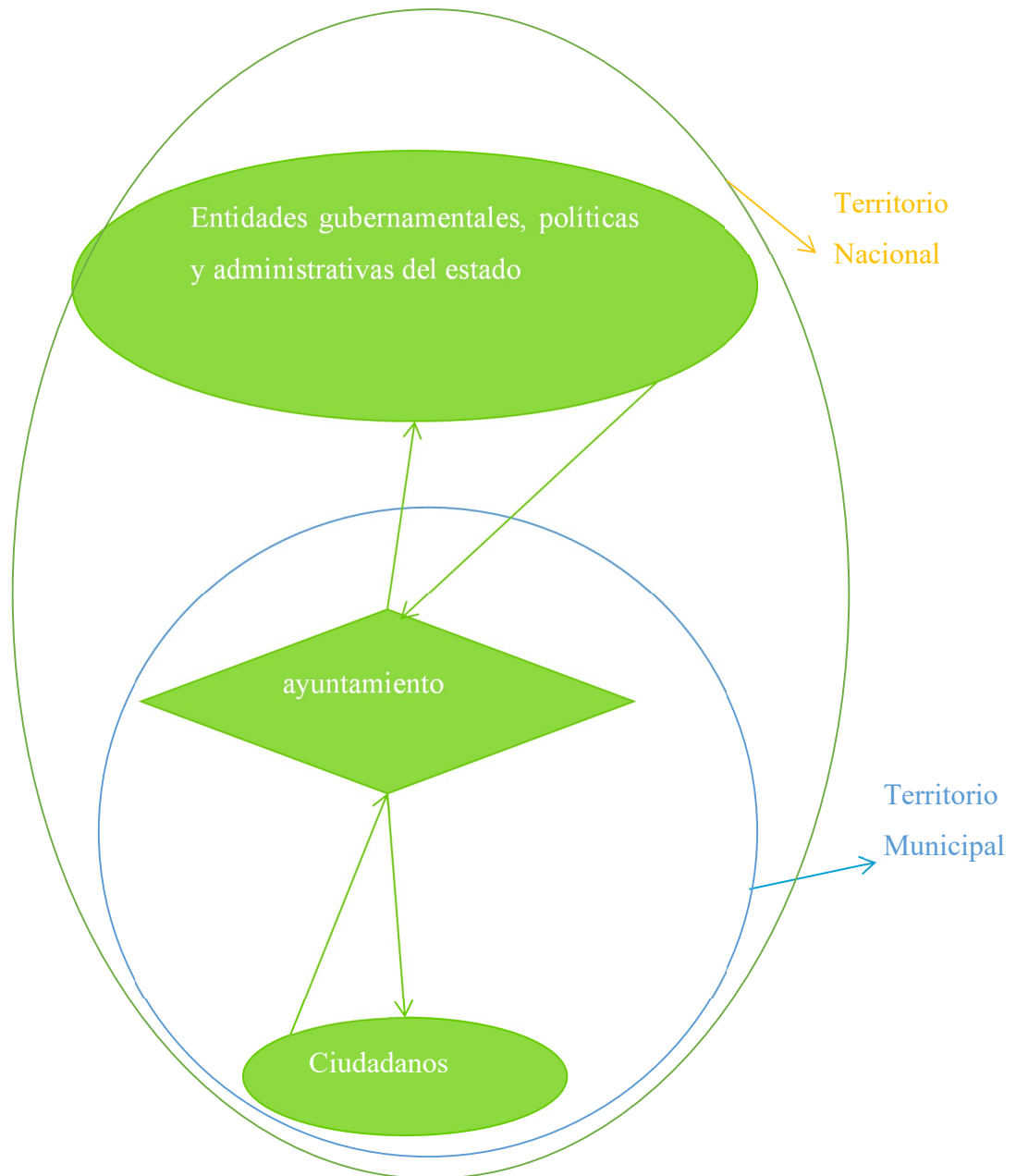


Ilustración 5: Interrelaciones de los diferentes grupos Fuente: Elaboración propia

Cabe entender que dentro de las definiciones y lo que se ha observado de la Administración Pública Municipal se encuentra plasmado el proceso que conlleva la administración que se enfoca en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estos procesos y las interacciones de los grupos, como se explicó anteriormente, crean interrelaciones (ver ilustración 5) entiéndase que el sentido de las flechas significa que la información y/o interacción entre los diversos grupos se encuentran en ambos sentidos, y no es una relación lineal (sistemas lineales) sino que es una relación matricial que implica las amplias conexiones de los nodos; y que el tamaño de los diversos grupos varía de acuerdo a como se integran los mismos, además de que dentro de estos grupos hay una relación entre cada individuo con sus compañeros, esto se observará de manera más detallada en el apartado de agentes internos de la administración pública.

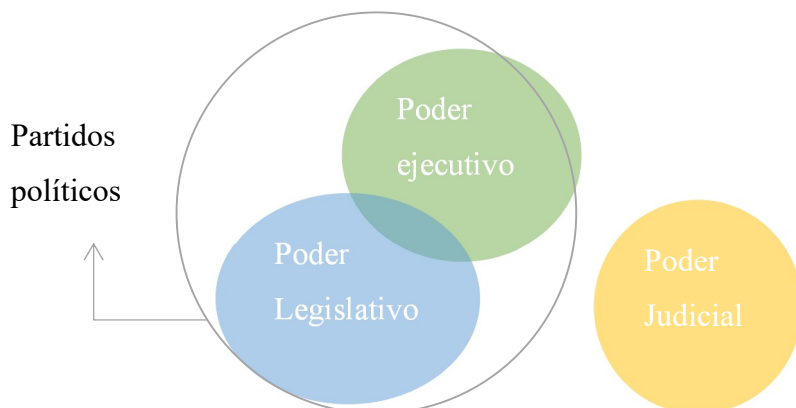


*Ilustración 6: Agentes internos y externos de la administración pública municipal Fuente: Elaboración propia*

Además, el ayuntamiento tiene su estructura organizada en grupos, estos grupos deben ser capaces de resolver las demandas de los agentes internos del municipio y a su vez poder captar los recursos de los agentes externos del mando municipal, siendo así la interacción de este sistema como se muestra en la ilustración 6.

### 1.2.3.1 Agentes externos de la administración pública municipal

El ayuntamiento de manera externa debe de responder ante las presiones que ejercen los poderes; cada uno de estos poderes se agrupan en partidos políticos (ilustración 7) que permiten consolidar las bases para poder desempeñar sus funciones y tener mayor fuerza de apoyo al momento de ser elegidos mediante votaciones.

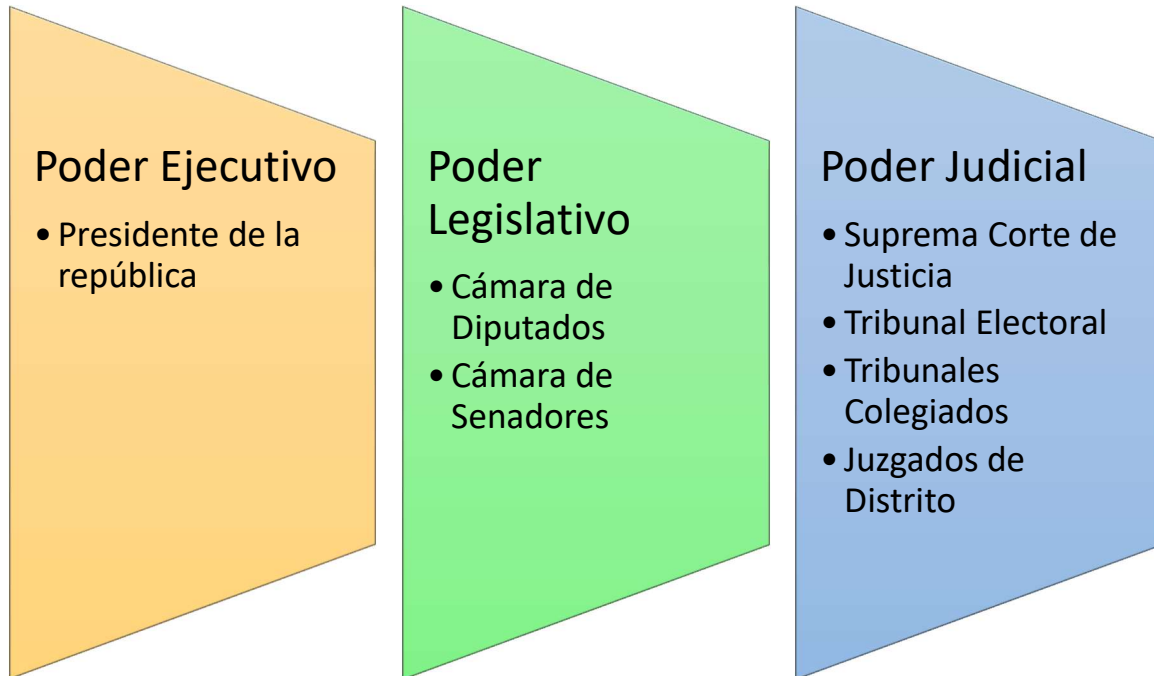


*Ilustración 7: Partidos políticos Fuente: Elaboración propia*

Estos poderes que se encuentran por arriba de los municipios en el nivel jerárquico y se requiere que el mismo se someta a una serie de normas y reglas, y a su vez este tiene la libertad de responder y exigir las demandas para la asignación de recursos que requieren para la implementación de diversos programas, generando así una relación y cambios constantes de información entre ambas partes.

Estos no son las únicas fuerzas que ejercen presión de manera externa ya que cada uno de los grupos o integrantes del municipio ejercen una presión en cuanto a la resolución de los problemas, siendo estos, los ciudadanos de cada uno de los municipios a quienes van dirigidas todas las acciones políticas que lleguen a tomarse (como se observa en la ilustración 6).

Los poderes a los que se hace referencia son “El poder público de los estados [que] se dividirá, para su ejercicio, en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y no podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un solo individuo.” (Diario Oficial de la Federación, 1917). (ilustración 8).



*Ilustración 8: Poder ejecutivo, legislativo y judicial Fuente: Elaboración propia*

**El poder ejecutivo:** “Se deposita el ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión en un solo individuo, que se denominará "presidente de los Estados Unidos Mexicanos.”” (Diario Oficial de la Federación, 1917) este sería el mando superior, si no consideramos las organizaciones que regulan los comportamientos de los países como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre otras.

**El poder legislativo:** “El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso general, que se dividirá en dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores.” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

**Cámara de senadores:** “La Cámara de Senadores se integrará por ciento veintiocho senadores, de los cuales, en cada Estado y en el Distrito Federal [hoy Ciudad de México (CDMX)], dos serán elegidos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno será asignado a la primera minoría. Para estos efectos, los partidos políticos deberán registrar una lista con dos fórmulas de candidatos. [...] Las treinta y dos senadurías restantes serán elegidas

según el principio de representación proporcional, mediante el sistema de listas votadas en una sola circunscripción plurinominal nacional, conformadas de acuerdo con el principio de paridad, y encabezadas alternadamente entre mujeres y hombres cada periodo electivo.” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

**Cámara de diputados:** “La Cámara de Diputados estará integrada por 300 diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa, mediante el sistema de distritos electorales uninominales, y 200 diputados que serán electos según el principio de representación proporcional, mediante el Sistema de Listas Regionales, votadas en circunscripciones plurinominales” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

**El poder Judicial:** “Se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y en Juzgados de Distrito” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Dentro del poder ejecutivo encabezado por el presidente de la república, se realizan actividades con apoyo de dos tipos de administraciones, la administración pública centralizada y la administración pública paraestatal, de acuerdo con el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

“La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Dentro de la administración pública centralizada se encuentra el régimen federal que se rige con base al Artículo 40 de la constitución: “Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.” (Diario Oficial de la Federación, 1917).



Este régimen federal implica que existan a la par dos tipos de autoridad, la autoridad federal y la autoridad local, esta última es una característica primordial de un estado federal, estas autoridades locales tienen su función de administrarse como consideren necesario, siempre y cuando no sobrepasen las disposiciones planteadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Enriquez Soto, s.f.).

Estas autoridades locales se respaldan en el artículo 115 de la constitución:

“Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Con todas estas interacciones es que se crea la complejidad del sistema con los agentes externos de la administración pública municipal, contemplando además que en esta interacción se encuentran las empresas privadas que no forman parte del municipio pero que permiten generar relaciones inter-institucionales para el desarrollo de las actividades del municipio (ilustración 9), lo que genera la administración descentralizada en México.

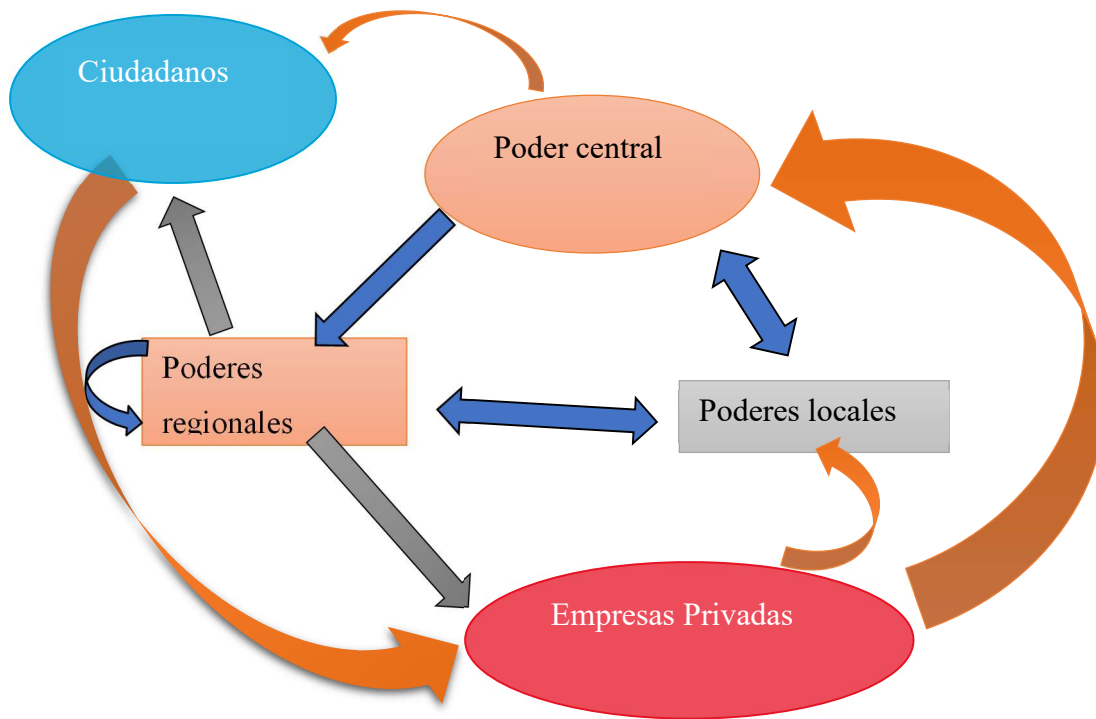


Ilustración 9: Agentes externos de la Administración pública municipal Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 9 muestra esta complejidad de los agentes externos de la administración pública municipal, por una parte, puede observarse en el centro que se encuentran el poder central, los poderes regionales y los poderes locales, en las flechas se puede observar la interacción que existe entre estos poderes; a su vez se observa una flecha dentro de los poderes regionales, lo que representa que dentro de sí mismo estos poderes tienen más relaciones. Los poderes regionales tienen relación con los ciudadanos y con las empresas privadas, los ciudadanos tienen relaciones con las empresas privadas (a través de trabajos y fuentes de empleo) y estas con el poder central, quien a su vez tiene relación con los ciudadanos. Así estas interacciones forman parte de la vida política de cada uno de estos agentes.

### 1.2.3.2 Agentes internos de la administración pública municipal

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación (1917) en su Título Quinto De los Estados de la Federación y del Distrito Federal Artículo 115 menciona que:

“[...] Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Estos tres agentes (presidente, regidores y síndicos) se caracterizan como el régimen político; y de acuerdo con Acosta Arévalo tienen las siguientes características:

Presidente municipal es aquella persona que:

“ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene representación administrativa [...] Representa al municipio, con la autorización del ayuntamiento, en los asuntos legales en lo que sea parte cuando el síndico esté incapacitado para ello o se niegue a cumplir con su función. Dentro de sus funciones existen las de:

1. Planear, programar, presupuestar, coordinar y evaluar el desempeño de las unidades de la administración pública municipal que se creen por acuerdo del ayuntamiento, [nótese que esto describe el proceso administrativo].
2. Conducir la elaboración y el desarrollo del plan municipal, los programas de desarrollo urbano, los programas anuales de obras y servicios públicos, y vigilar el cumplimiento de las acciones que le correspondan a cada una de las dependencias de la administración municipal.
3. Promover la organización y participación de la comunidad en los programas de desarrollo municipal” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Los regidores son:

“la palabra regidor se deriva del término regimiento, de uso en la época colonial, entendido como el órgano de gobierno y administración de la comunidad dentro de sus actividades principales están: 1. Promover la participación ciudadana en apoyo a los programas del ayuntamiento, 2. Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que establecen las leyes y con los planes y programas establecidos y en su caso, supervisar el

buen funcionamiento del ramo de la administración que se le encomiende y proponer las modificaciones a la organización y a los sistemas de trabajo respectivos” (Diario Oficial de la Federación, 1917), en este apartado podemos notar que se muestra una interconexión en dos sentidos, desde el presidente municipal a los regidores, y viceversa, esto para que puedan ellos vigilar que las acciones se estén generando de la mejor forma.

Un síndico es:

“quien es la autoridad que tiene la representación jurídica del ayuntamiento en los actos legales en que forman parte del municipio. [y] Así mismo es el Mandatario Legal y el responsable de la fiscalización respecto al manejo de la hacienda pública municipal y el interventor de los actos efectuados por instancias públicas y privadas que deba formalizar el ayuntamiento” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

Sus actividades relevantes para este estudio son: “1. Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos 2. Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecidos” (Diario Oficial de la Federación, 1917).

“Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias” (Diario Oficial de la Federación, 1917) A su vez también existe el régimen administrativo que lo integran los funcionarios (secretarios del Ayuntamiento, Tesorero, Directores de Departamentos, Oficial Mayor, Comandante de policía, etc.) quienes son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos de acuerdo a decisiones del Ayuntamiento, y los empleados (policías, secretarías, personal de intendencia, trabajadores, choferes, etc.), quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y funcionarios.

## 1.2.4 Zonas Diamantosas, Jade y Carbón dentro de un gobierno municipal

Si bien ya se ha entendido a grandes rasgos y de forma muy sintetizada el cómo la administración pública es vista como un sistema complejo adaptativo, también es necesario hacer referencia a que, para poder designar los recursos y los apoyos correctos a cada una de las regiones del municipio, es necesario conocer las necesidades y las características de éstas, a manera tal que se desarrolle el potencial de estas y se genere un alto desarrollo municipal.

Ante esta situación se considera prudente mencionar las zonas que el Profesor Castaingts menciona en su libro *“Dinero, trabajo y poder: una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas”*, estas zonas son: la Diamantosa, la Jade y la Carbón.

### 1.2.4.1 Zona Diamantosa

El autor inicia haciendo referencia al Diamante de Porter<sup>1</sup> que se centra en países diamante, estos países son los que tienen:

1. Uso y dotación de factores.
2. Competencia y rivalidad entre empresas.
3. Cadenas productivas o sectores de apoyo y conexos.
4. Formación de demanda interna.

---

<sup>1</sup> ” El diamante de Porter sugiere que existen razones para explicar por qué unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros.

El modelo sugiere que el país de origen de una empresa determina de alguna forma la capacidad de ésta para obtener ventajas competitivas a nivel global. (Maroto, 2007)

Si bien un país que tiene estas características es considerado diamante, la primera aportación que hace el profesor Castaingts es que el las denomina regiones y no países, ya que en un país pueden existir regiones diamante y otras que no lo son.

La primera región es la región diamantosa “son aquellas que se establecen en función de las nuevas condiciones de crecimiento y que ellas mismas son causa de la conformación de un nuevo espacio” (Castaingts, 2015) esta es una región que contiene más de uno de los elementos del diamante.

Se puede considerar a esta región diamantosa dentro de un municipio, más que como región como zona, es decir, de forma más particular, estas zonas Diamantosas son aquellas zonas donde se tienen niveles de ingresos considerables que permitan tener el uso y la dotación de factores, y a su vez cadenas productivas o relaciones con personas que permitan desarrollar sus potenciales, estas zonas podrían identificarse como aquellas zonas residenciales que pueden localizarse dentro de los municipios, unidades habitacionales, así como aquellas zonas que define Pablo Martínez Gil, como pueden ser los parques industriales, entre otros; que si bien, el autor hace una clasificación general de los municipios, adecuaré esta clasificación para lo que corresponde a la presente investigación.

El autor menciona los municipios urbanos, que para la presente investigación serán consideradas zonas Diamantosas, se caracterizan “porque las principales actividades económicas que se realizan en su territorio son industriales de comercio y servicios [...] Son espacios urbanos que cuentan con infraestructura necesaria para disponer de servicios públicos básicos, así como equipamientos (de salud, educativos etcéteras) [...]” (Martínez Gil, s.f.).

Se admite que es importante tener conocimiento de estas zonas, ya que, aunque no requieren de una amplia gama de servicios o recursos, el desatender este campo o dejarlo en el olvido puede provocar inconformidades por los habitantes lo que afectaría las interacciones sociales del municipio.

#### 1.2.4.2 Zona Jade

Castaingts (2015) hace la comparación con el Jade a las regiones que “son, en varios sentidos, las herederas de las regiones que se formaron al amparo de la sustitución de importaciones” es decir, que son regiones que no alcanzan a ser Diamantosas pero que tampoco se encuentran en niveles bajos como las zonas carbón; hace la comparación con el Jade ya que este es una piedra preciosa de México que se utilizó como intercambio debido a su alta belleza, sin embargo, el valor que se le asignaba no era comparado al valor del diamante. Y aunque una región Jade no sea diamantosa si se desarrolla su potencial también puede llegar a ser una región diamante.

En consecuencia, las zonas Jade dentro del municipio son aquellas zonas que se encuentran en los niveles de clase media que si bien se tiene alto nivel y pueden llegar a tener incluso algunas características de las zonas diamante les hace falta algo para pertenecer a esa élite, también hay que considerar que estas zonas no llegan al nivel de pobreza que puede llegar una zona carbón, es por eso que también incluyo a las colonias populares que tienen servicios básicos y que tienen en su mayoría casas con techos de cemento o material parecido, así como las rancherías o poblados dedicados a algún tipo de actividad económica primaria.

Continuando con la clasificación de Pablo Martínez, estas zonas empatan con las características del municipio semiurbano donde “predominan las actividades agropecuarias, forestal y pesquera en combinación con la pequeña industria, artesanías, comercio y servicios. En estos municipios se presentan también carencias de infraestructura y de equipamiento” (Martínez Gil, s.f.).

#### 1.2.4.3 Zona Carbón

La región carbón es la región más baja de esta clasificación “(que son con mucho, las más amplias y numerosas) son aquellas que nunca pudieron integrarse ni a la modernidad ni al crecimiento” (Castaingts, 2015) estas regiones si no se les presta atención, pueden llegar a generar una espiral en contra sentido lo que implique que se acrecenté cada vez más esta situación y sea muy difícil salir de ella.

Dentro del espacio municipal, se puede considerar las zonas Carbón como aquellas unidades o poblaciones marginadas y que no tienen ni siquiera los servicios básicos de viviendas, así como también, casas hechas de cartón, lámina, lonas etc. Cabe mencionar que, dentro de algunos municipios, no son tan abundantes estas áreas, sin embargo, no se puede deducir que no existan.

Pablo Martínez presenta características, que se adecuan a esta zona, de los municipios rurales, donde también menciona que pueden integrarse aquí los municipios indígenas que tienen identidad étnica y cultura particular.

“Es el municipio que desarrolla principalmente actividades propias del sector primario: agricultura, ganadería, pesca y minería. Presenta cierto grado de dispersión poblacional, carece de infraestructura y equipamiento para la dotación de servicios públicos y suele presentar severas deficiencias en los niveles de bienestar social” (Martínez Gil, s.f.).

Así, el conocimiento de estas tres zonas y la delimitación de éstas dentro de un municipio, permitirán a los encargados de los ayuntamientos, diseñar las políticas públicas adecuadas.

El conocimiento de estas zonas permitirá conocer que tanto se debe trabajar en el municipio para lograr los objetivos del desarrollo sostenible a través de la implementación de políticas públicas, para lo cual se procede a desarrollar el tema del desarrollo sostenible y él porque es importante que las políticas públicas se enfoquen en él.

### 1.3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU RELACIÓN DIRECTA CON LOS MUNICIPIOS

Como se mencionó en un inicio de la investigación, es importante conocer el contexto en el que se desarrollarán las políticas para poder implementarlas de manera adecuada para solucionar las problemáticas sociales por las cuales surge.

En el caso de esta investigación, en este contexto, se considera aquellos marcos legales que la ONU ha presentado con relación a la problemática mundial del cambio climático y la



limitante existencia de recursos que se encuentran en el mundo para poder satisfacer las necesidades de la población.

Estos marcos legales presentados con objetivos a lograr por cada país, en los que se encuentra México, se contemplan en los objetivos del desarrollo sostenible.

### 1.3.1 Desarrollo sostenible

En el informe Brundtland en 1987 es donde se hace énfasis al concepto conocido como desarrollo sostenible, el cual hace referencia a la tarea de la humanidad por crear un desarrollo que ayude a las generaciones futuras, es decir, “asegurar que satisfaga las necesidades sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas, 1987).

El asegurar estas necesidades tiene relación con la escasez de los recursos naturales, que en tiempo atrás se consideraban recursos ilimitados, ya que la naturaleza proveía de todo aquello que la población necesitara, pero con el transcurrir de los años y los altos incrementos de la población, estos recursos naturales fueron sobre consumidos, generando a la propia naturaleza no seguir el proceso de producción de recursos naturalmente, lo que trajo consigo el uso de químicos para satisfacer las necesidades de la población, ejemplo de ello inyección hormonal en animales.

Estas medidas utilizadas generaron a la par grandes niveles de contaminación por la industrialización, afectando el nivel medioambiental, ahora el mundo entra en una fase que debe remediar las afectaciones del medio ambiente, pero los niveles de sobre población desencadenan también un foco de atención para los gobiernos, que es la calidad de vida de las personas, es decir el nivel social, como cubrir sus necesidades a partir de la utilización correcta de los recursos.

Pero este último tema, el de la población, genera también voltear a mirar los temas económicos, temas que son importantes ya que poder satisfacer las necesidades de la

población sin dañar el medio ambiente, genera que se busquen fuentes alternas lo que conlleva al factor económico.

El área económica, y medio ambiental deben ser atendidas a nivel mundial, sin embargo, considero que el tema poblacional es aquel que debe tener mayor atención ya que de aquí parte el principal problema del estancamiento en el desarrollo a causa de que existen grandes cantidades de pobreza en los países en vías de desarrollo; pues “La pobreza no es un mal en sí misma. [y] El desarrollo duradero exige que se satisfagan las necesidades básicas de todos y que se extienda a todos la oportunidad de colmar sus aspiraciones a una vida mejor” (Naciones Unidas, 1987) ya que solo de esta manera se logrará ser un país desarrollado.

Los altos niveles poblacionales a nivel mundial son causa de que se intensifique la presión sobre los recursos lo que generará que se retarde el progreso del nivel de vida, por lo cual los niveles poblacionales deben decrecer hasta un punto que sea sustentable para lograr ese equilibrio necesario entre sociedad y medio ambiente (Castañeda, 2015).

En el área económica es necesario tener un indicador que permita medir el crecimiento, este indicador es el del Producto Interno Bruto (PIB), sin embargo, hay que destacar que como menciona Castañeda “Existe un cuestionamiento en la economía donde se dice que el crecimiento no es igual al desarrollo” (2015), puesto que el desarrollo de un país puede verse afectado por diversas cuestiones como los niveles de pobreza o las desigualdades sociales que presenta la población, aunque los crecimientos en cuanto al PIB pueden ser favorables para que este crecimiento pueda ser convertido en desarrollo es importante que exista una buena distribución de los recursos. (Castañeda, 2015).

Así el PIB no logra considerarse un buen indicador, sin embargo, la capacidad adquisitiva de la población puede ser un mejor indicador, ya que esta refleja la existencia de un trabajo o de una fuente de ingresos, en caso de empresarios o pequeños emprendedores, que permitirán a la población aumentar su calidad de vida y así generar un ciclo de crecimiento económico.

El área medioambiental es el factor determinante ya que, si terminamos con el único lugar que tenemos para vivir, la población corre el riesgo de extinguirse debido a que “actualmente

ya no existe el ciclo normal como antes de la revolución industrial. Ya no se absorben los gases con efecto invernadero normalmente. [...] [ y] todo este cambio es de origen humano.” (Bustamante, Gonzáles, Sánchez, Ramírez, & Leal, 2013) por lo cual es importante crear medidas que regulen y protejan el medio ambiente, a forma tal que permita recobrar su ciclo natural de recuperación.

Para poder crear políticas que ayuden a lograr el mejoramiento en estas áreas la ONU creo los Objetivos del Desarrollo Sostenible en la agenda 2030.

#### 1.3.1.1 Objetivos del Desarrollo Sostenible

Estos objetivos pretenden guiar los comportamientos de los países de forma tal que ayuden a generar el desarrollo económico, social y medio ambiental para asegurar las necesidades de las futuras generaciones. Estos objetivos son planteados en la agenda 2030 lo que significa que los países que se comprometieron, entre ellos México, logren estos objetivos a más tardar en el 2030 ya que de no ser así no se logrará tener un retorno en las condiciones del país, lo que puede generar problemas mayores que no podrían remediarse.

Esta agenda “plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.” (Naciones Unidas, 2015) estos objetivos se muestran en la ilustración 10.

# **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



*Ilustración 10: Objetivos del Desarrollo Sostenible Fuente: (Naciones Unidas, 2015)*

## 1.3.1.2 Implicación de los municipios con los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Los temas a escala mundial han sido un tema a tratar en las conferencias de las Naciones Unidas, pero a partir de la aprobación de la agenda 21 en la cumbre de la tierra en 1992 en Rio de Janeiro se comienza a hacer énfasis en el desarrollo local donde “el territorio deja de ser considerado el soporte físico sobre el cual se asienta una comunidad para convertirse en un “factor estratégico de la oportunidad del desarrollo” (Pérez, 2006) Desarrollo no solo en la cuestión medioambiental, sino un desarrollo sostenible, enfocado en las áreas mencionadas anteriormente.

Este enfoque de desarrollo local sostenible se contempla como un “proceso donde la forma local de gobierno, [municipios] ampliamente comunitaria y participativa, tiene por objetivo establecer una exhaustiva estrategia de acción para la protección del medio ambiente, la posteridad económica y el bienestar social dentro del ámbito local” (Pérez, 2006). Estas estrategias de acción pueden ser implementadas a través de las políticas públicas.

Dentro de los 17 objetivos del desarrollo sostenible, el objetivo que expresa la importancia de los gobiernos locales (ciudades, comunidades, municipios) es el objetivo número 11, en términos generales, este objetivo determina que las ciudades deberán, en un futuro, aspirar a la inclusión social, y adaptarse al entorno en el que se encuentran, en este ámbito se hace énfasis a las viviendas adecuadas, seguras y accesibles para la población, la importancia del cuidado del medio ambiente y del patrimonio cultural, así como la implementación de políticas y planes que permitan la inclusión de todas las personas en sociedad, el uso eficiente de recursos, y la adaptabilidad a los cambios climáticos que se presenten (Mondini, 2019).

Estos planes e implementaciones de política que lleven a cabo los municipios se deben adecuar a los 16 objetivos restantes del desarrollo sostenible, sin embargo, Salvia, Leal Filho, Brandli, & Griebeler, mencionan que las implementaciones dependen de cada uno de los países y de qué nivel de prioridad tengan en cada uno de ellos, además de que tanta sostenibilidad existe con relación a algunos objetivos lo que genera que se les dé más importancia a otros.

Lo que conlleva a los municipios, a generar un estudio de en qué situación se encuentran con respecto a la sostenibilidad para poder utilizar esta información como punto de partida, además de observar la importancia del municipio para el desarrollo de estos proyectos, ya que es el eslabón que se encuentra en contacto directo con las necesidades de la población y el actor fundamental para la creación de las políticas públicas que den solución a estas necesidades.

En suma, los municipios son importantes para el logro a nivel nacional de los objetivos del desarrollo sostenible no solo por la escala jerárquica, sino porque un objetivo se encuentra destinado directamente a ellos, logrando así que, si los municipios logran ser comunidades sostenibles el país podrá lograr los objetivos planteados por la ONU para el 2030.

Pero esto podrá lograrse a partir de la implementación correcta de las políticas públicas que se enfoquen en el desarrollo sostenible, es por ello por lo que el siguiente tema trata de la importancia de esta implementación.

### 1.3.1.3 Importancia de la implementación de políticas públicas para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible

“adaptar la política a las rutinas, para que las rutinas adopten la política diseñada.” (Merino, 2013).

Como lo mencioné anteriormente y como se ha visto a lo largo de esta investigación, el desarrollo sostenible se considera una problemática mundial, aquí se empieza a definir el problema a resolver, como se vio en el capítulo de políticas públicas, este problema nace de las otras políticas que se habían creado anteriormente (los objetivos del milenio) y que dan solución a las nuevas problemáticas, en este caso mundiales, el desarrollo de la sociedad con interrelaciones con la economía y el medio ambiente.

El desarrollo y gestión de las políticas, como se vio anteriormente, tienen varias operaciones intelectuales a desarrollar, pero la fase de la implementación de estas logra ser el área más importante, esto debido a que los gobiernos municipales al momento de implementarlas no tienen las capacidades institucionales necesarias (dotación de recursos, infraestructura, capacidad de gestión, etc.) lo que conlleva a que las políticas públicas sean implementadas de forma inadecuada y no se logre satisfacer correctamente las demandas de la población a las que van dirigidas.

Es decir, en la cuestión de la implementación las políticas públicas podrían perder el enfoque que se designó en la fase de diseño e incluso de comunicación, entonces al perderse este enfoque los objetivos para los que se habían diseñado las políticas no cumplirán su función.

Un ejemplo de ello puede ser la política enfocada en la creación de estancias infantiles, esta política beneficiaría a las mujeres trabajadoras pero si en la etapa de implementación los recursos se designan a crear estancias donde mujeres que no trabajan dejan a sus hijos, los niveles de aceptación de hijos de mujeres que trabajan se verá reducido, siendo así que aunque el objetivo de la política se haya generado correctamente, al implementarlo se pierde en parte el foco al que fue designada la política.

Lo mismo puede ocurrir con las cuestiones del desarrollo sostenible, si se crean políticas que permitan la disminución de la pobreza y estas políticas son diseñadas y comunicadas de forma correcta, pero por cuestiones de falta de capacidad de gestión al momento de implementarlas no se les hace llegar el apoyo a las personas que en verdad lo necesitan, estos niveles de pobreza no disminuirán, sin importar que tan buena sea la política planteada, lo que afectará al logro de los objetivos.

Para que esa implementación sea desarrollada adecuadamente es necesario que los funcionarios que lo ejecutan se encuentren capacitados institucionalmente, a manera de disminuir las brechas que generen la desviación de los recursos y de los programas de cada política.

A la vez, es necesario mencionar la complejidad del sistema puesto que en la fase de implementación debe tomarse en consideración las decisiones e intervenciones de todos los agentes del sistema complejo que llegan a intervenir, ya sean externos o internos, ya que no basta con la linealidad de los actores internos y de los procesos centrales de estos, sino que se trata de una lucha de intereses de varios actores (Navarrete Yáñez & Figueroa Rubio, 2013) a los que hay que dar soluciones concretas.

Para poder generar estas soluciones, los involucrados de la implementación de la política deben de llevar a cabo todo un proceso de implementación, este proceso de Luis Aguilar citado en (Hernandez Peña, 2010) postula seis variables que definirán los vínculos que tienen relación con la política y el desempeño de esta; estas variables son:

- 1. Normas y Objetivos de las políticas:** Las políticas deben de implementarse bajo una serie de normas o reglamentos, estas deben de estar correctamente formuladas y ser claras al momento de transmitirla de los diseñadores de la política a los que la implementarán, o en su caso, estas deberán estar claras en el documento oficial donde se haya comunicado la política.
- 2. Los recursos de las políticas:** Es necesario que al momento de implementar la política los recursos, ya sean fondos o incentivos, permitan implementar la política sin alguna controversia de esta índole.

**3. La comunicación entre organizaciones y las actividades para obligar a la acción:**

La comunicación entre los diferentes actores en la implementación, puede resultar compleja y difícil, puesto que al transmitir los mensajes estos pueden distorsionarse ya que en este proceso influyen las interpretaciones personales que le de cada individuo al leer los lineamientos de la política para ejecutarla, por lo cual para que la implementación pueda ser efectiva es necesaria la “claridad con que los estándares y objetivos sean definidos y [...] [a] la exactitud y coherencia con que sean comunicados” (Hernandez Peña, 2010), y si bien esta comunicación no logra por completo que los agentes obedezcan, la acción puede desarrollarse por medio de la influencia de supervisores al momento de ofrecer castigos y recompensas.

**4. Características de las instancias responsables de la implementación:**

Dentro de las características se encuentra la competencia y el tamaño de las personas que intervienen, es decir el número de personas que operarán la implementación de la misma, el control que tiene cada agencia dentro del proceso de implementación, “los recursos políticos [...] la viabilidad de la organización, el grado de comunicación [...] [y] los nexos formales e informales con el grupo encargado” (Hernandez Peña, 2010).

**5. Las condiciones económicas sociales y políticas:**

Estas condiciones pueden afectar directamente la implementación de la política ya que influyen en la misma al limitar o permitir la correcta implementación.

**6. La actitud de los encargados de la implementación:**

Los tres elementos a observar dentro de este apartado son: la “capacidad y buena voluntad para ejecutar la política: su conocimiento de la política, la orientación de su respuesta a la misma y la intensidad de respuesta.” (Hernandez Peña, 2010).

Con relación a estas variables expuestas por Hernández Peña hay que mencionar que la realidad es más compleja a dar por hecho que al momento de implementar una política estas variables serán llevadas a cabo de manera correcta y en el tiempo establecido, ya que “la implementación de las políticas públicas no sólo está subordinada a los intereses y a las capacidades de quienes han de llevarlas a la práctica, sino también a la disponibilidad de los recursos y a las mudanzas del entorno.” (Merino, 2013) o dicho de otra forma “el diseño de las políticas y programas no es perfecto, los recursos dispuestos normalmente son menores a



los pretendidos, las condiciones ambientales altamente cambiantes y los funcionarios no se comportan como una máquina que simplemente implementa las políticas decididas en la cúpula.” (Navarrete Yáñez & Figueroa Rubio, 2013).

Por ello es necesario que se creen las rutinas necesarias que genere los lineamientos para disminuir las acciones que llevan a la desviación de la política hacia otros objetivos que no son los planteados en un inicio, aceptando “que el supuesto ideal para llevar a cabo una política pública es que cada organización realice un conjunto acotado de procedimientos rutinarios para cumplir con sus propósitos, con recursos suficientes y a través de una red de implementación acotada e incremental” (Merino, 2013) considerando los recursos suficientes para esto, ya que si los recursos no son los adecuados, el implementar una serie de rutinas y procedimientos tiende a ser perjudicial para la implementación de la política en lugar de ayudarla .

Es por ello que se debe de realizar un estudio de cada política desde el enfoque de las capacidades institucionales, ya que si dentro de estas puede observarse que los recursos son suficientes para la creación de reglamentos y manuales de procedimientos, estos pueden ayudar a enfrentar una de las grandes problemáticas en cuestiones de la administración pública, que es el cambio de gobierno, al crear manuales que deberán seguirse sin importar la persona encargada de la implementación, impidiendo así que la implementación se vea afectada por los intereses particulares de los agentes; lo que al largo plazo generará continuación en las políticas y conllevará al desarrollo sostenible del municipio.

## 1.4 ENFOQUE DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

### 1.4.1 Capacidades institucionales

Para poder definir una capacidad institucional, comenzaré explicando las diferentes fases de la administración pública y como estas fueron evolucionando hasta llegar a lo que conocemos como capacidades institucionales, Gómez y Alba (2010) clasifican esta evolución en cuatro etapas y los nombran los marcos conceptuales del desarrollo de capacidades (ilustración 11).

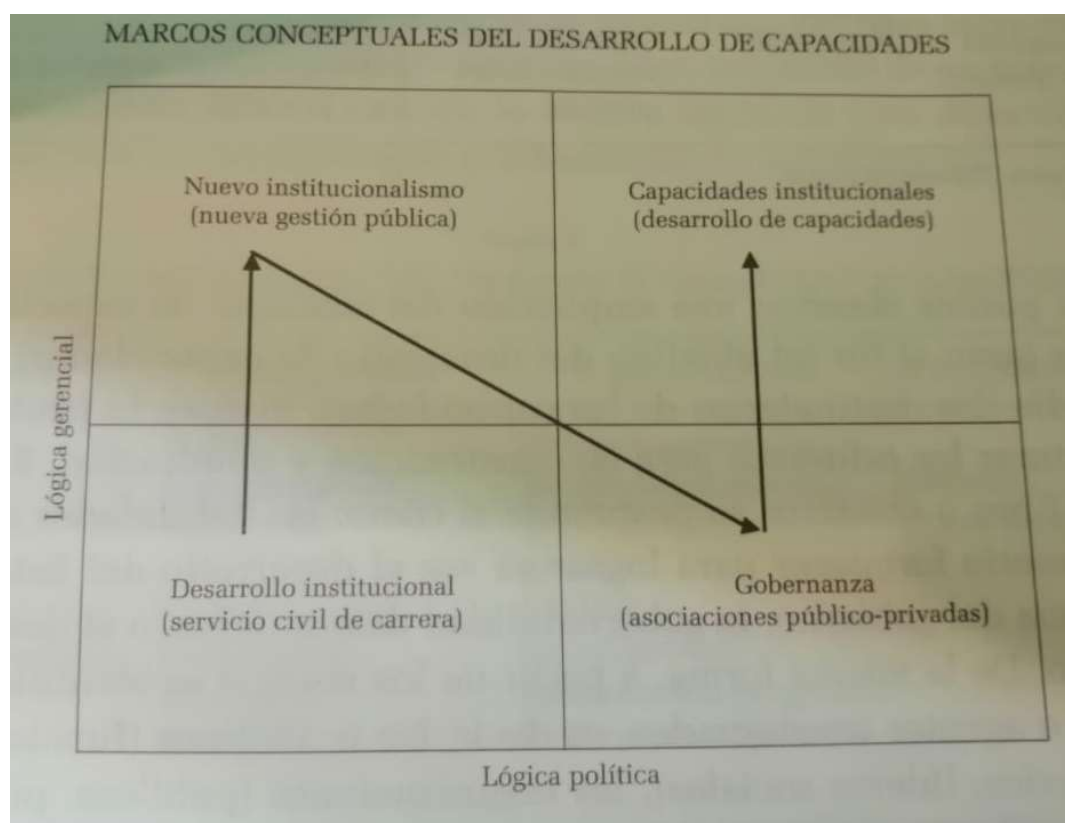


Ilustración 11: Marcos conceptuales del desarrollo de capacidades Fuente: (Gómez & Alba, 2010)

#### 1.4.1.1 Modelo tradicional de la administración pública “crecimiento económico”-Desarrollo institucional (servicio civil de carrera)

En el modelo tradicional de la administración pública es común encontrarnos con Weber ya que él es uno de los primeros pioneros en delimitar las definiciones de la administración pública en el siglo XIX, para Weber las cuestiones administrativas tenían demasiada relación con las cuestiones burocráticas, y las tareas y actividades se encontraban relacionadas directamente con una dominación racional-legal.

De acuerdo con Diaz, (2016) la burocracia debe tener un carácter legal de la norma, a través de reglamentos que rijan el actuar de los administradores; un carácter formal de las comunicaciones, generando que cualquier requerimiento o petición debe realizarse de forma escrita y con las medidas de comunicación adecuadas; a su vez, la burocracia debe tener impersonalidad de las relaciones, es decir que cada una de las actividades puede ser realizada sin problema por cualquier otra persona lo que vuelve a los funcionarios públicos sustituibles; también debe existir una racional división del trabajo en donde se designará a las personas para un determinado puesto de acuerdo a su capacidad técnica profesional y meritocrática; además hay jerarquías y autoridades claras y rutinas, estándares, es decir, siempre se sabe a quién responder y las rutinas se establecen a través de normas y reglas que faciliten el proceso.

Así estas características definían al administrador público en general, una persona que tenía todo bajo normas y reglamentos, que se especializa solo en un proceso, el administrador público era un sujeto que podía ser sustituido en cualquier momento por alguien más, ya que los procesos se encontraban bien estructurados y toda petición se hacía por escrito, lo que facilitaba todo proceso administrativo.

En este sentido, se comienza a hablar de la capacidad profesional del individuo por lo cual, como menciona Velazco Macias surge en 1883 el servicio civil de carrera, en Estados Unidos, a causa de un movimiento de reforma, lo que permitía “erradicar las prácticas rentistas que inhibían los buenos resultados de la gestión pública” (2016) de manera tal que pudiera mejorar los servicios que le son ofrecidos a la población para la resolución de sus

problemáticas, sin embargo, el movimiento alcanza a México y el autor termina definiendo al servicio civil de carrera como:

“Esa estructura administrativa con capacidad de decisión, operación y actualización que otorga eficiencia a los órganos de gobierno en función de los resultados a los ciudadanos y que los procesos de su funcionamiento van aparejados con los principios de transparencia, mérito e igualdad para su desarrollo y permanencia dentro de la esfera burocrática” (Velazco Macías, 2016).

Este servicio civil de carrera permitía que los funcionarios de la administración pública estuvieran capacitados para sus funciones, de manera que permitía generar una eficiencia a las administraciones públicas que pretender dar solución a las problemáticas de los ciudadanos, y generando una esfera política mejor estructurada, lo que da un plus a los servidores públicos que evita que sean sustituibles.

Sin embargo, los contextos sociales exigían más que solo la profesionalización de los agentes públicos y con el paso del tiempo los valores culturales en el sistema de legitimación política impulsan cambios en el sistema de organización; provocando que la complejidad en el mundo sea mayor y que se vea a la especialización como una medida urgente, a su vez la celeridad de los cambios también es mayor, y el conocimiento se convierte en clave para el poder y la competitividad, los gobiernos carecen de soluciones seguras y no debatibles, los partidos políticos y los sindicatos entran en crisis ante la dificultad de las formas de participación y cohesión de las múltiples demandas sociales (Villora Mendieta, 2009).

Todo este esquema social es lo que da paso a un cambio y un tránsito a lo que se conoce como New Public Management a mitad de los años 80, o Nueva Gestión Pública en México a finales de estos años. “Este modelo traslada mecanismos del sector privado al terreno público, incorporando teorías de liderazgo corporativo y corporativismo con tendencias neoliberales que aluden a la eficiencia administrativa” (Ruvalcaba, 2019).

En otras palabras, la administración pública y la administración privada dejan de estar separadas, y comienzan a implementarse medidas privadas para la resolución de problemas públicos, dejando de lado la teoría y los mecanismos burocráticos.

#### 1.4.1.2 Nueva gestión pública- Reformas gerenciales

Sin embargo, estos cambios a lo largo de la historia no surgieron de la nada, sino que fueron causados por los cambios en los contextos sociales en los que se estaban adentrando los países, a mediados de los 70 hasta mediados de los 90, los países pasaron de la sociedad industrial a la llamada sociedad de la información y el conocimiento (Prats, 2005).

Esto provocó que las teorías de la administración burocrática que se venía manejando comenzara a tener deficiencias, en tal sentido la administración pública intenta dejar de ser meramente burocrática y los trabajadores ya no deben solo enfocarse en la jerarquía, el cumplimiento de normas y los papeleos que se consideraban innecesarios, ahora deben enfocarse en la eficacia y la eficiencia del trabajo.

Aquí es donde se comienza a hablar de la administración gerencial, se aborda a los funcionarios administrativos, o servidores públicos dentro de un ámbito privado, es decir, estos debían de cumplir con las obligaciones como cualquier gerente de una industria, ya que de esta forma la administración pública podría integrarse en el mercado global y como resultado los administradores públicos tienen ahora funciones gerenciales.

Prats Catalá (2005) muestra las principales características de la administración pública gerencial:

- Orientación de la acción del estado para el ciudadano-usuario o ciudadano-cliente.
- Énfasis en el control de los resultados a través de los contratos de gestión.
- Reconocimiento de la discrecionalidad necesaria de los gerentes públicos.
- Separación entre las instancias formuladoras de políticas públicas, de carácter centralizado, y las unidades funcional o territorialmente descentralizadas, ejecutoras de esas mismas políticas.

- Distinción de dos tipos de unidades funcionalmente descentralizadas 1) los organismos ejecutivos [...] 2) los servicios de provisión de bienes públicos divisibles [...].
- Transferencia hacia las empresas y las organizaciones no gubernamentales de los servicios de prestación de bienes públicos divisibles o de mérito.
- Adopción acumulativa, para controlar las unidades descentralizadas, de los mecanismos 1) de control social directo, 2) de contrato de gestión en que los indicadores de desempeño sean claramente definidos y los resultados medidos 3) de la formación de “cuasi-méritos” en que se da la competencia administrada.
- Terciarización de las actividades auxiliares o de apoyo, que pasan a ser licitadas competitivamente en el mercado.

Nótese que aquí comienzan a hacer referencia a conceptos de medición de desempeño, ahora no solo los funcionarios públicos deben de estar especializados en su área, ahora serán medidos para determinar si se cumplen los nuevos enfoques de eficiencia y eficacia, a su vez los funcionarios públicos comienzan a reconocer la importancia de la discrecionalidad, y se comienza a realizar una separación de quiénes diseñan las políticas públicas y de quiénes las implementan.

Complementando la lista de las características es pertinente citar a Villora quien en el 2009 presentó otra serie de características de la nueva gestión pública.

- La preocupación por la eficiencia ocupa un lugar preminente [...].
- Mejora de la capacidad técnica de seguimiento del rendimiento de la administración.
- Desarrollo de criterios gerenciales con el énfasis en aspectos como la gestión de los rendimientos [...], la fragmentación de grandes unidades en centros de responsabilidad por tipo de usuarios, y la clientelización o la introducción del concepto de cliente en la configuración del servicio.
- Deterioro de la estructura tradicional de la administración pública [...].
- Democratización relativa de la gestión y preocupación por la receptividad [...].
- Reorganización de las estructuras [...].

- Transformación de la cultura interna [...].
- Generación de nuevos instrumentos de la lucha contra la corrupción y de construcción de infraestructura ética [...].

Entonces la Nueva Administración pública está integrada por aquellos agentes gubernamentales que están orientados al énfasis y control de los resultados, que requieren de ayudas externas por parte del mercado privado de forma tal de terciarizar las actividades de apoyo reorganizando las estructuras mecanizadas de la administración pública tradicional, y ahora los ciudadanos se comienzan a visualizar como clientes a los que se les debe satisfacer sus necesidades, o en caso de las políticas públicas, dar solución a sus problemáticas sociales.

Lo que me lleva a analizar que en este momento es cuando se comienza a generar la problemática del tema en cuestión, ya que en esta etapa de la evolución de la política pública comienzan a delegarse tareas a personas ajenas al orden público, y como se mencionó, puede surgir la existencia de la separación entre quienes diseñan y quienes implementan la política pública.

Esta separación de las fases de la política surge por la disminución de ingresos y los elevados costos que se presentaron en la década de 1980, esto generó que los gobiernos implementaran estrategias en busca de mejores usos de recursos, dentro de lo cual se utilizaron la subcontratación o externalización, generando contratos con empresas privadas para la creación de servicios públicos, ya que el gobierno no contaba con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo por ellos mismos. El fin de la externalización fue “el ahorro en la estructura de costos de los servicios públicos, y [...] mejorar los conocimientos técnicos, compartir los riesgos, dar respuestas más rápidas a las necesidades ciudadanas” Hood 1991 citado en (Pliscoff-Varas, 2017).

Ante esto, Cristian Pliscoff-Varas (2017) realizó un estudio sobre los problemas y desafíos en la ética pública, en este estudio el autor menciona tres aspectos importantes en los cambios de la burocracia a la New Public Management, estos tres aspectos que denomina doctrinas son la contractualización, que menciona el hecho de que se comiencen a dividir las tareas públicas a agentes del sector privado en donde surge la problemática de saber quiénes son

los responsables de las acciones y control de lo que hacen, además de que se pierde el control de las actividades por parte del origen público.

Otra doctrina es la discrecionalidad, en donde menciona el autor que la New Public Management genera que se deje gestionar a los gestores lo que genera que se dé discreción y libertad de decisiones a los directivos públicos, sin embargo, menciona que Morre (1998) centra su análisis en que es necesario dotar a los directivos públicos de las capacidades necesarias para el desempeño de esta función, de manera tal de evitar que se deje de lado la organización, las memorias históricas y todas aquellas capacidades institucionales que se han desarrollado con el tiempo.

Y por último, el autor menciona la doctrina de la gestión por resultados, en esta doctrina a través de la Nueva Gestión Pública, los resultados son más importantes que el procedimiento como tal, por lo cual comienza a crearse una deficiencia en los procedimientos al no prestarles la atención necesaria, y genera que “los procedimientos [medios] se transformen en un fin en sí mismos” (Pliscoff-Varas, 2017).

En suma, estas doctrinas generan lo que se traducirá como una problemática más adelante para los servidores públicos, por lo cual se requerirá:

“[...] reforzar las capacidades de fiscalización, ya sea con mejores profesionales o con mejores procedimientos para ese fin, para verificar que el actuar de los privados se ajuste a las necesidades públicas que se pretenden resolver. En segundo lugar, y en una línea muy similar de acción, es clave que los gobiernos refuercen los equipos a cargo de los sistemas de control de gestión, para generar información útil, relevante y pertinente hacia el logro de los fines últimos que se buscan conseguir. Sin un control de gestión adecuado, las instituciones públicas estarán a la deriva en términos del real impacto de su actuación.

Finalmente, es fundamental que los gobiernos articulen una política pública de reforzamiento ético de los funcionarios públicos. Esto implica un proceso de inducción, capacitación y reforzamiento de todos los funcionarios públicos en las



materias propias de la ética pública. Junto con ello, se deben actualizar regularmente las normas y procedimientos de forma tal que sirvan para evitar conductas reñidas con la ética pública, y para que refuercen los marcos éticos de quienes ejercen la función pública.” (Pliscoff-Varas, 2017).

En este punto comienza a generarse la necesidad de las capacidades institucionales en las cuestiones públicas.

#### 1.4.1.3 Fortalecimiento institucional-Gobernanza (participación e inclusión de actores sociales)

A mediados de los 90 y hasta la actualidad surge una nueva administración que es llamada gobernanza que “enfátiza las relaciones inter e intra-organizacionales, esto es, el rol y relación entre los agentes de las organizaciones; la inclusión participativa de los actores públicos, privados y sociales como agentes del desarrollo; y la preocupación por la sostenibilidad de las reformas institucionales” Grindle, (1997); Kaufmann, (1999); Turner y Hulme, (1997) citados en Gómez, (2010).

En esta nueva etapa dentro de las cuestiones políticas se comienza a integrar a los diversos actores sociales que se encuentran en la esfera política-social y a quienes serán afectados o beneficiados con las decisiones políticas.

Este paradigma surge “en buena parte por la incapacidad de la nueva gestión pública de resolver los problemas [...] de la delegación democrática y de la provisión de bienes públicos que exigen la colaboración interdepartamental o inter-agencias.” (Prats, 2005), colaboración que surge a causa de que los contextos sociales cada vez son más complejos y requieren adaptabilidad no solo en la mayor especialización en los temas, sino en la interacción y participación de cada agente que intervenga directa o indirectamente en las cuestiones públicas.

Algunas de las características más sobresalientes de la Gobernanza son que la capacidad de gobernar tiene relación con la interacción de los ciudadanos; y las instituciones y recursos

estatales son considerados como componentes de la acción concreta del gobernar; la acción es la muestra de la capacidad de gobernar y las prácticas de gobernación son los resultados del gobernar; aquí ya se hace una distinción entre la capacidad y la eficacia directivas del gobierno; ya no se enfoca en una estructura jerárquica sino en una estructura gubernamental más asociativo y coordinador; y se enfoca en la búsqueda de una respuesta sobre la cuestión del proceso o modo de dirección de la sociedad contemporánea; aquí la dirección de la sociedad trasciende la acción gubernamental y se incorporan mecanismos de mercado y participación de la sociedad, así como también se introducen formas de asociación y cooperación del sector público con el sector privado y social para atacar problemas sociales endémicos y producir los futuros deseados logrando mayor capacidad de decisión e influencia de los actores no gubernamentales. (Aguilar V. L., 2015).

Ampliando estas capacidades, Prats Catalá, muestra otras características de la gobernanza; para él, en la gobernanza se ve al gobierno como socio o facilitador y este no es el único actor que enfrenta las grandes cuestiones sociales [...] ya que convive con la burocracia y la gerencia, por lo cual no hay un modelo único de gobernanza, sino que es multifacética y plural, busca la eficiencia adaptativa y exige flexibilidad, experimentación, aprendizaje por prueba y error. Es por ello por lo que los gobiernos tienen una legitimidad y una responsabilidad diferenciada y reforzada, porque la gobernanza refuerza el papel del emprendedor y reconoce que este puede ser ejercido por otros actores.

Así la Administración pública exige que el funcionario público tenga otro tipo de capacidades, como se mencionó anteriormente, debe de cumplir los papeles que se le fueron conferidos de la administración burocrática y la Nueva gerencia pública, en donde ahora debe integrar a otro participante del cual no tiene control de él, que es su entorno social y empresarial, por ello en el Libro Blanco de la Gobernanza europea citado en Prats Catalá, (2005) menciona los cinco principios de una buena gobernanza “apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia”.

#### 1.4.1.4 Capacidad institucional (lógica gerencial y política)

“...es la capacidad que posee una organización para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas y satisfacer las expectativas de quienes tienen intereses en ella” Lusthaus, et. al. (2002) citado en (Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, 2010).

Dentro de la gobernanza se desprende otra vertiente que es el concepto de capacidad institucional, si bien este no es una etapa más de la administración pública, ya que se encuentra inmersa en la fase de la gobernanza, si se considera como otro fenómeno que se vuelve independiente de aquélla.

En el concepto de capacidad institucional se comienza a ver al individuo como un factor importante dentro de la administración pública, es decir, ya no solo se ve al conjunto de personas que conforman a la sociedad o que se encuentran en la esfera política, sino que comienza a identificarse a la persona individualmente y cómo tiene relación directa con otras personas.

Aquí comienza a generarse el enfoque en buscar el desarrollo humano y no solamente la eficiencia y eficacia de la organización, ni la correcta coalición entre los diversos grupos sociales y empresariales, comienza a existir una “ampliación del concepto de capacidades, donde tanto el fin (el objetivo del desarrollo de capacidades) como el medio ( los destinatarios de las capacidades), marcan la pauta para estructurar los esfuerzos para su construcción y ampliación” (Gómez D. , 2010) creando así una unión entre los aspectos importantes de las etapas anteriores logrando el desarrollo del estado involucrando a los diversos agentes que participan e interactúan entre sí.

##### 1.4.1.4.1 Definiendo el concepto de capacidad

A lo largo de la historia, la capacidad de los agentes públicos va cambiando de acuerdo con el contexto histórico y a las reformas sociales que se presentan en su entorno, es por ello por

lo que a pesar de conocer las funciones básicas que deben realizar los agentes públicos, estos deben estar preparados para los cambios que se presenten, para que de esta forma puedan hacer frente a los retos de la evolución.

La palabra capacidad es un concepto que no tiene un significado único, sino que varía dependiendo el contexto y el lugar donde se encuentre, se pueden dar generalidades de dicho concepto, y las interpretaciones pueden variar dependiendo el enfoque que se le dé.

Es por ello por lo que el concepto de capacidad es tan volátil que resulta conveniente conocer las bases y los contextos que permiten definirlo en el tiempo correcto y generar un concepto acorde a las necesidades actuales.

Gómez y Alba mencionan que las capacidades se centran en dos elementos fundamentales: las habilidades (¿Capacidad para qué?) Y los agentes (¿Capacidad para quienes?), es decir, la capacidad que se desarrolle en alguna organización debe siempre de responder estas dos preguntas para que de esta forma estén alineadas con los objetivos y diseñadas para las áreas clave, funcionales de la organización.

Para lograr una construcción de burocracias para una gestión óptima de la inversión pública es necesario el desarrollo de las capacidades que de acuerdo con Morgan (2006), citado en Gómez y Alba (2010, p. 54) se refieren “al aumento de la habilidad de los individuos, organizaciones, grupos organizacionales, e instituciones para identificar y resolver problemas, ejecutar funciones, y establecer relaciones que permitan lograr los objetivos de desarrollo sostenibles en el tiempo”.

En suma la capacidad es entendida como aquellos conjuntos de habilidades que permiten a la ciudadanía desempeñarse adecuadamente para el logro de los objetivos, en el ámbito gubernamental esto se traduce como “la habilidad del gobierno para implementar políticas y proveer servicios para producir resultados eficientes”, Polidamo, (2000); Boesen y Therkildsen, (2004); taskey, (2005) citados en Gómez, (2010) con el fin de “desarrollar, organizar y expandir las habilidades de los actores para responder a los nuevos problemas que plantea la gobernanza”, Kettl, (2002) citado en Gómez, (2010).

Para poder desarrollar estas capacidades es necesaria “la provisión pública de recursos económicos y técnicos” que permitan construir las instituciones que fomenten el desarrollo, Shacter citado en Gómez (2010).

En esta última definición se habla de construir instituciones, ante esto hay que hacer una diferencia entre las diferentes definiciones de instituciones a manera de no generar problemática referente al tema, que pueda desencadenar malentendidos del concepto a abordar.

#### 1.4.1.4.2 Definiendo el concepto de instituciones

“los actores influyen sobre la construcción de instituciones y al mismo tiempo son influidos en sus valores por las instituciones existentes.” (Helmsing & Ellinger Fonseca, 2011).

Hay que considerar que al igual que el concepto de capacidad, el institucional o mejor dicho instituciones tiene amplios significados, dos de ellos o los más relevantes para esta investigación son los conceptos de instituciones refiriéndose a normas, leyes o reglamentos y de instituciones haciendo referencia a las organizaciones.

Jack Knight (1992) citado en Hodgson, (2011) definió a una “institución” como “un conjunto de reglas que estructuran de cierta manera las interacciones sociales”, sin embargo, puede generarse una confusión entre las reglas que habla North y es por ello que él hace una reestructuración a las definiciones planteadas con anterioridad diciendo que “las instituciones son las restricciones que los seres humanos imponen en las interacciones humanas” North (1995) citado en (Hodgson, 2011).

Parlermo (1998) hace referencia que el análisis de las capacidades institucionales se enfoca en dos dimensiones, una de tipo institucional y otra de tipo organización; desde la primer dimensión las instituciones son definidas como: “las reglas del juego formales e informales socialmente compartidas que modelan la interacción de los hombres en determinado contexto” y como organización hace referencia a “los jugadores —agentes públicos— y la manera en que están organizados para cumplir objetivos” citado en (Rosas, 2019).

Y Gómez & Alba lo definen como “conjunto de reglas, normas, valores, políticas, prioridades, formas de operación, etcétera que determinan la interacción y el desempeño de los individuos y organizaciones” (2010).

Y Hodgson (2011) define a las instituciones como “sistemas de reglas sociales establecidas o inmersas que estructuran las interacciones sociales”.

En suma, las instituciones pueden considerarse como aquel conjunto de reglas o restricciones socialmente compartidas que estructuran las interacciones sociales en un contexto determinado.

A su vez, las organizaciones definida por North “están hechas de grupos de individuos ligados entre sí por un propósito común” (North, 1994) citado en (Hodgson, 2011) pero estas organizaciones “son instituciones especiales que implican (a) criterios para establecer sus límites y diferenciar sus miembros de los no miembros, (b) principios de soberanía relacionados con quien está a cargo y (c) cadenas de mando que definan las responsabilidades con la organización” (Hodgson, 2011).

Y Palermo (1998) menciona que la dimensión de análisis organizacional de una capacidad institucional “corresponde a los jugadores -agentes públicos- y la manera en que están organizados para cumplir objetivos”, citado en Rosas (2019).

Y Alba y Gómez consideran el nivel organizacional “como la estructura y los procesos de una agencia en específico, que considera la gestión de los recursos y las interacciones intra e inteligénciales” (Gómez & Alba, 2010).

En resumen, las organizaciones son un conjunto de instituciones que forman la estructura compuesta por diversos jugadores sociales que tienen un propósito en común y que permite establecer límites con el fin de lograr los objetivos planteados con la gestión de recursos. Por lo cual no debe confundirse los conceptos instituciones y organizaciones.

#### 1.4.1.4.3 Hacia el concepto de capacidad institucional

Una vez comprendidos los conceptos por separado que conforman lo que es la capacidad institucional es necesario hacer una revisión conceptual del concepto general.

Rosas Huerta Angélica (2008) define la capacidad institucional como “El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible”.

“Acuña y Chudnovsky (2013) definen capacidad institucional como la habilidad que tienen las reglas para incentivar comportamientos y generar horizontes que trasciendan el corto plazo, mediante la resolución de problemas de coordinación y la estructuración, absorción y regulación de conflictos en un ámbito y un momento dados” (Rosas, 2019).

Hay que considerar como lo menciona esta autora que las capacidades institucionales no son exclusividad de las características y formas de actuar del aparato burocrático, sino que también deben considerarse las arenas políticas que se configuran ya que aquí es donde “se procesan intereses e ideologías tanto internas como externas al entramado organizacional estatal” (Rosas, 2019) a su vez esta autora menciona que la capacidad institucional no puede estudiarse de la misma forma en todas las investigaciones que se hagan pues depende de aquello que se requiere investigar para poder realizar un correcto análisis de la capacidad institucional, ya que como se mencionó anteriormente, las capacidades varían de acuerdo a las circunstancias en que se desarrollen.

En suma, las capacidades institucionales son aquellas habilidades enfocadas en resolver los objetivos planteados que modifican las interacciones de los individuos a través de reglas y normas que regirán su comportamiento, considerando los recursos con los que cuentan cada uno de los actores sociales.

Las capacidades institucionales están ligadas concisamente a lograr los objetivos de la organización, y están relacionadas directamente a los individuos que conforman la estructura de una organización formal, o en este caso, la estructura de la administración pública municipal.

También se debe considerar que “El soporte para el desarrollo de capacidades no suele ser permanente, por lo que, si no se canaliza a través de las estructuras existentes, se corre el riesgo de duplicar funciones o instituciones.” (Gómez & Alba, 2010) ya que las capacidades institucionales se consideran como fortalezas que son sustentadas “en las habilidades administrativas, el intercambio de información entre sus gobiernos y la sociedad, y en la dinámica de aprendizaje para coordinar acciones” (Arroyo Alejandre & Guzmán Flores, 2008) ya que la capacidad institucional “es dinámica y generada históricamente, [...] debe considerarse heterogénea y sujeta a múltiples factores, como los actores sociales y gubernamentales, la disponibilidad de recursos, etc.” (PNUD México-INECC, 2017).

Estos intercambios de información y la forma en que deben analizarse las diferentes interacciones se expusieron anteriormente en el apartado Administración pública Municipal como sistema complejo adaptativo.

#### 1.4.2 Variables para medir las capacidades institucionales

Como se mencionó anteriormente, existe una multiplicidad de variables que pueden ayudar a medir las capacidades institucionales, estas varían de acuerdo con aquello que se pretende estudiar o el enfoque que pretende darse a la investigación.

Algunos autores como lo señalan Arroyo y Guzmán, (2008) mencionan que hay cuatro áreas que dan paso a las variables a medir, en donde se pueden desarrollar las capacidades institucionales, lo que son el área de organización interna, la de relaciones intergubernamentales, la de marco normativo y la de relación gobierno-sociedad.



A su vez en el artículo Foro agenda para el desarrollo municipal INAFED (2016) escrito por el Mtro. Mauricio Valdés Rodríguez menciona que existen cinco capacidades a desarrollar, la capacidad de gobierno, la política, la administrativa, la legal y la financiera.

Y la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS) en su artículo Midiendo las Capacidades Institucionales de las IAP<sup>2</sup> del Estado de México realiza su estudio con base en cuatro áreas: Planificación institucional, Administración, Metodología social y Sustentabilidad. (2009).

Sin embargo, en el 2018 Gargantini & Pedrotti dividen las áreas de estudio como capacidades políticas y capacidades técnico-administrativas, y como podemos observar estas dos áreas engloban cada una de las áreas antes mencionadas. A su vez podemos identificar que el área administrativa es el área común en cada uno de los autores.

Tabla 1: Área de capacidad institucional					
Autor	Gargantini & Pedrotti (2018)	FDTS (2009)	Arroyo y Guzmán, (2008)	Mauricio Valdés Rodríguez (2006)	
Área de capacidad como variable de estudio	Capacidades políticas	Metodología social	Relaciones intergubernamentales	Capacidad política	
		Sustentabilidad.	Marco normativo	Capacidad legal	
	Capacidades técnico-Administrativas	Administración	Relación gobierno-sociedad.	Organización interna	Capacidad de gobierno
			Planificación institucional		Capacidad administrativa
		Planificación institucional	Capacidad financiera		
			Capacidad administrativa		

<sup>2</sup> Instituciones de Asistencia Privada

*Tabla 1: Área de capacidad institucional Fuente: Elaboración propia con base en (Gargantini & Pedrotti, 2018) (Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS), 2009) (Arroyo Alejandro & Guzmán Flores, 2008) (Valdés Rodríguez, 2016)*

Como se puede observar en la tabla 1 se muestra un resumen de las diferentes áreas para el desarrollo de las capacidades, de acuerdo con varios autores, considerando que entre los autores existen similitudes por cuestiones de eficiencia tomaré la propuesta por Gargantini & Pedrotti por ser de las aportaciones más recientes y por enfocarse al estudio en los municipios.

Al considerar las capacidades políticas dentro de la gobernanza se debe hacer hincapié a las relaciones intergubernamentales a las que deben hacer frente los gobiernos actuales, como se observó anteriormente en el sistema complejo de la administración pública.

Estas áreas que presentan Gargantini & Pedrotti se enfocan en los niveles macro institucional (capacidades políticas) y el entorno meso y micro (capacidades técnico-administrativas), hay que considerar que el nivel micro se centra en el entendimiento del individuo, en donde se le observa como un recurso humano dentro de la organización, estudiando sus habilidades y aptitudes; considerando que éstas no son lo único que determina el logro de los objetivos, por lo cual se encuentra inmerso en los otros dos niveles. (Rosas Huerta, 2008).

El análisis del nivel micro pretende responder a varias incógnitas referente a la motivación de los empleados, si estos están alineados a la misión de la organización, si cumplen el perfil para la realización de sus actividades, si el nivel de remuneración que obtienen es proporcional con su trabajo y si existe el personal suficiente para cubrir cada puesto clave para el logro de los objetivos. (Rosas Huerta, 2008).

El nivel meso se enfoca en la capacidad de gestión de la organización buscando la forma de mejorar el funcionamiento de sus actividades y funciones específicas y de su interacción con otras organizaciones, en este nivel se hace un análisis de la organización en su constitución como persona moral, enfocados en saber si sus objetivos, misión y visión están bien entendidos y son compatibles con las personas que se encuentran dentro de ella (nivel micro), si los recursos con lo que cuenta son suficientes para el desarrollo de sus actividades, si hay

comunicación con las demás organizaciones involucradas en el proceso, y en general todas aquellas funciones que tienen relación directa con la forma de actuar de la organización; cabe mencionar que estas funciones no solo dependen del nivel micro, sino que tienen que considerarse las condiciones que se encuentren en el nivel macro. (Rosas Huerta, 2008).

**Tabla 2: Niveles de capacidades institucionales**

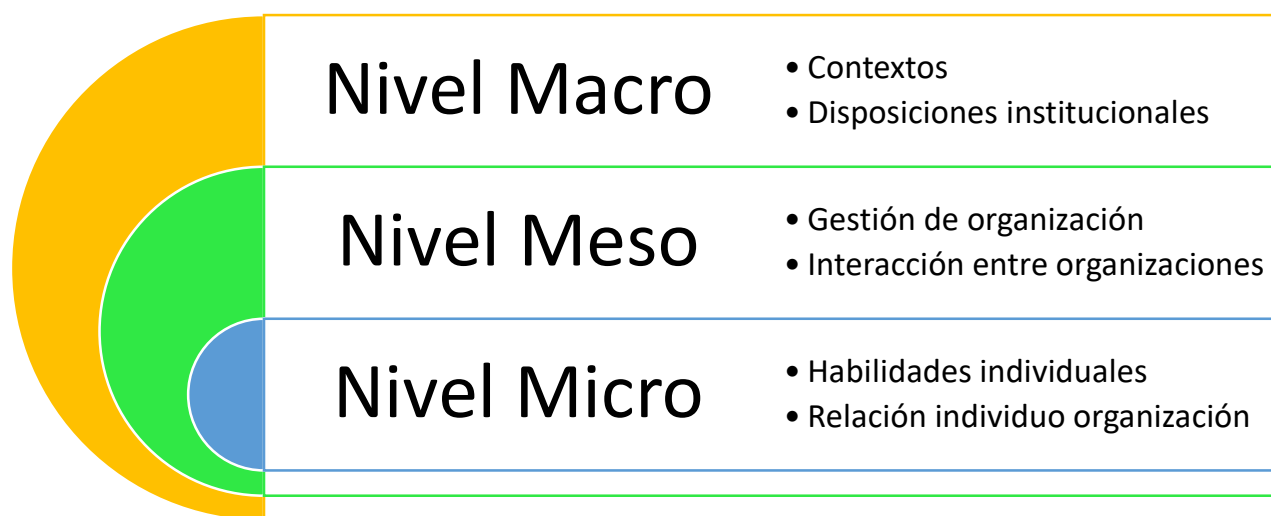
Autor	Gargantini & Pedrotti (2018)	FDTS (2009)	Arroyo y Guzmán, (2008)	Mauricio Valdés Rodríguez (2006)	Niveles
Área de capacidad como variable de estudio	Capacidades políticas	Metodología social	Relaciones intergubernamentales	Capacidad política	NIVEL MACRO
		Sustentabilidad.	Marco normativo	Capacidad legal	
			Relación gobierno-sociedad.	Capacidad de gobierno	
Capacidades técnico-Administrativas	Planificación institucional	Organización interna	Capacidad financiera	NIVEL MESO	
	Administración		Capacidad administrativa	NIVEL MICRO	

*Tabla 2: Niveles de capacidades institucionales fuente, elaboración propia con base en (Gargantini & Pedrotti, 2018) (Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS), 2009) (Arroyo Alejandro & Guzmán Flores, 2008) (Valdés Rodríguez, 2016) (Rosas Huerta, 2008)*

En el nivel macro es donde se desarrolla la organización, es el contexto político, económico y social que envuelve al sector público, en este nivel es donde se desarrollan los cambios legales, las reformas constitucionales y de las disposiciones institucionales que sirven de guía, y como limitante en algunos casos, a las acciones de la organización. A su vez, en este nivel, también se ven inmersas aquellas aceptaciones sociales, normas y valores; por lo cual es necesario que se determinen los niveles de capacidades de las organizaciones en este nivel

para poder obtener la aceptación de aquellos individuos que integran todo el nivel. (Rosas Huerta, 2008).

Es necesario identificar estos tres niveles y cómo estos influyen en el desarrollo de las capacidades dentro de cada área antes definida, ya que permitirá conocer las limitantes y aquellas barreras que impidan su fortalecimiento y existencia. En la tabla 2 se muestra en qué nivel se encuentra cada una de las áreas vistas anteriormente, y en la tabla 3 se muestra como interactúan estos niveles, es decir, cómo se encuentra uno dentro del otro.



*Tabla 2: Relación entre niveles de capacidades institucionales Fuente: Elaboración propia con base a datos de (Rosas Huerta, 2008)*

Una vez considerado estos niveles y las áreas que lo integran se proceden a realizar la descripción de las variables que darán paso a la creación de los indicadores que pueden ser considerados para medir las capacidades institucionales de un municipio del Estado de México.

Gargantini & Pedrotti, (2018) identificaron y enlistaron 5 variables que pueden servir para el análisis de las capacidades institucionales, estas variables son: Político-institucionales, Relaciones interinstitucionales, Carrera en la función pública, Organización interna, Habilidades y conocimientos.

#### 1.4.2.1 Variable Político-institucionales

Gargantini & Pedrotti mencionan que dentro de la variable político-institucionales existen cinco indicadores que permiten medir esta variable, estos indicadores son:

“a) régimen de gobierno, constitución, legislación y marcos regulatorios, reglas del juego informales que basadas en rasgos culturales pueden funcionar como restricciones o facilitadoras; b) proceso de toma de decisiones o modo de los estilos decisionales vigentes; c) Grado de participación de los actores políticos y sociales en el proceso de formulación e implementación de la política pública; d) distribución de costos de esta; e) estructura del problema y experiencias previas.” (Gargantini & Pedrotti, 2018).

Como se observa, esta variable se enfoca en aquellas capacidades que tienen relación directa con las estructuras organizacionales a través de las instituciones internas y externas, y del nivel de acción dentro de las operaciones intelectuales de una política pública, es decir, esta variable evalúa el cómo se encuentra la organización, o en este caso, el ayuntamiento, para poder hacer frente al contexto en el que se encuentra.

El inciso a) permite observar las instituciones que rigen el comportamiento, en este caso aquellas que permiten el desarrollo del municipio y que generan los lineamientos sobre los que debe de conducirse la política, de manera general en este inciso, se pretende dar a conocer aquellas instituciones formales e informales que podrían limitar el desarrollo de las capacidades institucionales.

Los temas de análisis de este inciso serían las regulaciones externas del municipio, los reglamentos internos, la aceptación y el uso de los reglamentos por parte de los funcionarios y las normas y reglas informales; las preguntas que pueden generarse para medir estos indicadores son: ¿Qué regulaciones afectan las capacidades de los municipios?, ¿Qué reglamentos se manejan dentro del ayuntamiento municipal?, ¿Cuáles son las normas y reglas informales dentro del ayuntamiento en el desarrollo de sus actividades?

En el inciso b) se pretende analizar cómo es que se toman las decisiones dentro de la esfera pública, en este caso considerando no solo aquellas que tienen relación única con el municipio y cómo se organiza y toma las decisiones, sino que también se analizan aquellas decisiones que no tienen relación directa con el ayuntamiento, es decir, decisiones que vienen de otros agentes dentro del gobierno, por ejemplo alguna política regulatoria del gobierno federal en la cual el municipio no podrá realizar ninguna modificación sino que deberá acatar esa orden tal cual se le ha implementado, por lo cual el proceso decisorio del municipio se verá limitado.

En este apartado lo que se pretende desarrollar son: la capacidad decisoria del ayuntamiento municipal, el proceso en la toma de decisiones, la jerarquía organizativa para la toma de decisiones (considerando el deslinde de actividades de los funcionarios públicos); algunas de las preguntas a considerar son: ¿Qué tanta capacidad decisoria tienen los ayuntamientos?, ¿Cómo se estructura la toma de decisiones?, ¿Cómo están organizados jerárquicamente los funcionarios en cuanto a la toma de decisiones?, ¿Qué tanta flexibilidad hay en la toma de decisiones?.

El inciso c) pretende medir el grado de participación en las operaciones intelectuales de la política pública, esto es, que tanto influyen los gobiernos municipales en estas operaciones, si se les permite participar en cada una de ellas, o solamente fungen como medios para su implementación, y si tienen participación, en qué nivel y de qué forma se involucra el ayuntamiento. Las preguntas de este apartado son: ¿En qué operaciones intelectuales de políticas públicas intervienen los ayuntamientos?, ¿Cuál es el porcentaje de participación de los agentes públicos?, ¿Cómo se integran los actores internos y externos en las operaciones intelectuales que le corresponden al municipio?

El inciso d) tiene una relación con las cuestiones económicas y financieras de los municipios, en este indicador se pretende comprender el origen y uso de los recursos que permitan la realización de las actividades de los gobiernos municipales, por lo que las preguntas que darán respuesta a los indicadores son: ¿De dónde se obtienen los recursos económicos para las funciones administrativas?, ¿Qué proceso debe llevarse para la obtención de recursos?,

¿Cómo se distribuyen los recursos en las diferentes actividades? y ¿Cuál es el proceso de utilización de los recursos?

El inciso e) analiza cómo se estructura la problemática y que experiencias se tiene de ello, es decir, si anteriormente se ha realizado alguna acción o reglamentación, qué antecedentes hay, y qué medidas se tomaron en ese momento y si funcionaron o no; las preguntas que permitirán profundizar el indicador son: ¿Existe algún antecedente ante esta situación?, ¿La problemática tiene alguna estructura?, ¿Se ha estudiado o realizado alguna acción previa al problema?, ¿Se ha dado seguimiento a las acciones pasadas?, ¿Alguien más presenta la problemática?, si es así ¿Cómo la han resuelto?

#### 1.4.2.2 Variable de relaciones interinstitucionales

Esta variable pretende estudiar aquellas relaciones que existen entre los diferentes agentes involucrados, para esto Gargantini & Pedrotti definen dos indicadores de esta variable: “a) distribución de responsabilidades entre todas las agencias, actores involucrados y recursos de poder de cada uno y b) “mapa” de relaciones interinstitucionales vitales”. (2018) esta variable ayuda a que existan relaciones de gobernanza en la esfera pública.

La Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS) en su estudio realizado en el 2009, integró en esta variable las relaciones que se tienen con otros organismos, ya sean públicos o privados, estas relaciones que pueden ayudar con el logro de objetivos a través de la comunicación estratégica con los diversos actores, midiendo el nivel de relación “primero con gobierno, luego con otras OSC, empresas y finalmente con organismos internacionales” (Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS), 2009).

De esta manera las preguntas a desarrollar en estos indicadores son: ¿Tiene el ayuntamiento relaciones con otros gobiernos?, ¿Cómo son las relaciones con los diversos actores sociales?, ¿Hay un plan de estrategia para las relaciones interinstitucionales?, ¿Qué tanta responsabilidad cae en el ayuntamiento en estas relaciones?

#### 1.4.2.3 Variable Carrera en la función pública

Esta variable Gargantini & Pedrotti la analizan en dos indicadores, la continuidad política de los recursos humanos y la existencia de incentivos apropiados. Aunque en su investigación esta fase no pudo ser analizada por falta de información, definiré en qué consiste esta variable y sus indicadores.

En esta variable se busca conocer el nivel de rotación del personal humano en el sector organizacional del municipio, de manera que permita observar el tiempo que tienen los diversos actores en los puestos, más allá de su currículum, se pretende observar la trayectoria laboral de los funcionarios (cuanto tiempo han permanecido en el poder), de forma tal de observar que tanta continuidad tienen en el entorno político; y a su vez poder analizar las diferentes maneras de incentivar a los agentes internos de manera apropiada para que estos permanezcan alineados con los objetivos de la organización.

Las cuestiones por plantear en estos indicadores son: ¿Cuánto tiempo lleva en el poder ese grupo de actores?, ¿Qué incentivos se manejan con los agentes internos?, ¿Qué relación existe entre la continuidad y los incentivos otorgados?

#### 1.4.2.4 Variable Organización interna

Como se puede observar esta variable se enfoca en el nivel micro y meso de la organización, aquí, a diferencia de las otras variables, no se analiza la relación de la organización con los factores externos, sino que se empiezan a observar las cuestiones internas de la organización; Gargantini & Pedrotti definen cuatro indicadores para el estudio de esta variable:

“a) Roles y distribución de funciones asignados a cada área interna y recursos disponibles, o bien capacidad de planeación, gestión y recursos disponibles o tecnología-estilo de gestión interna y funciones, b) Delimitación de los flujos de información y decisión entre las distintas subunidades, c) Formalización de la estructuración de relaciones en manuales administrativos y de procedimientos, d) Capacidad financiera y disponibilidad de



equipamiento o de espacios físico adecuados (o bien infraestructura física)” (Gargantini & Pedrotti, 2018).

El primer inciso habla sobre las funciones que desempeñará cada área en el proceso para el logro de los objetivos, es decir, que área será la encargada de hacer llegar la información, que área proveerá los recursos o manejará las relaciones con otros agentes para la dotación de recursos, etc.; esto se ve reflejado en que tan capacitados están los mandos (quienes dirigen) para planear y gestionar cada una de las actividades.

En este caso la manera de observar este indicador es respondiendo las siguientes preguntas: ¿Cómo es el proceso de planeación?, ¿Cómo están coordinadas las actividades?, ¿Quiénes interfieren en las actividades?, ¿Cómo es el proceso de comunicación en el proceso de planeación y gestión?

El segundo inciso hace referencia a qué tanto están delimitadas las tareas de cada actor dentro del proceso, es decir, qué tanto pueden involucrarse las autoridades en tal o cual actividad. Las preguntas aquí serían ¿Cuáles son las limitantes de cada actor en el proceso?, ¿Cómo es el proceso de comunicación de la información?

El inciso c) menciona cómo es que se establecen las jerarquías de la organización, si estas jerarquías son estipuladas en los manuales, y si los procesos se llevan a cabo con procedimientos estipulados por escrito. Para este indicador las preguntas serían ¿Qué manuales existen dentro de la organización?, ¿Los manuales existentes están orientados al logro de los objetivos?, ¿Estos manuales son del conocimiento de todos los agentes involucrados?, ¿Los involucrados hacen uso al pie de la letra de los manuales? Y ¿Existen reglas informales que afecten el funcionamiento de los manuales?

Por último el inciso d) hace referencia a las capacidades físicas en el lugar de trabajo de los participantes, en cuanto a las cuestiones financieras como estructurales (mobiliario) con el que cuentan para el desarrollo de los objetivos, ya que no es suficiente tener relaciones interinstitucionales adecuadas, recursos económicos destinados al desarrollo del objetivo, y

manuales y reglamentos de procedimientos adecuados, si se les limita el recurso económico a cada área, o si el personal no cuenta con los espacios adecuados para realizar su actividad.

En este caso las preguntas a desarrollar son: ¿Cuál es la calidad del mobiliario para cada actor?, ¿Los actores cuentan con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades?, ¿Existe alguna limitación financiera para el desempeño de sus capacidades?, ¿Los presupuestos están estructurados adecuadamente?, ¿Se tiene al personal suficiente para desarrollar la actividad?

#### 1.4.2.5 Variable Habilidades y conocimientos

Esta última variable hace referencia a un nivel micro más específico ya que se estudian las capacidades de los individuos de manera personal y si estas encajan correctamente con los objetivos de la organización. En esta variable Gargantini & Pedrotti definen el indicador como “nivel de información, conocimiento y habilidades básicas vinculadas a las tareas asignadas del personal responsable; capacidad de planeación, gestión y recursos disponibles; mano de obra-profesionalización” (Gargantini & Pedrotti, 2018).

Es decir, lo que el indicador pretende analizar es que tan preparados se encuentran los participantes en el desarrollo de sus actividades, si tienen un nivel de profesionalización adecuada, si tienen el conocimiento adecuado para realizar la actividad y si de manera individual cuentan con capacidades para planear y gestionar sus recursos.

Las preguntas que se responderían en este apartado son, ¿El personal tiene el grado de estudios adecuado para el puesto?, ¿Qué conocimientos tiene la persona con relación al puesto a desempeñar? y ¿Qué tan informado se encuentra para el desarrollo de sus capacidades?

Estas variables muestran de manera general los aspectos a considerar para la evaluación de capacidades institucionales, aspectos que se engloban en la tabla 4; sin embargo, hay que considerar que estas variables e indicadores fueron desarrollados de forma general y se usarán solo como base para esta investigación.

Por lo cual es necesario determinar cómo estas variables e indicadores ayudarán con el estudio de la presente investigación.

**Tabla 4: Preguntas Generales para el análisis de Capacidades Institucionales**

Nivel	Variable	Indicador	Preguntas clave
<b>Macro</b>	Político-institucionales	a) régimen de gobierno, constitución, legislación y marcos regulatorios, reglas del juego informales que basadas en rasgos culturales pueden funcionar como restricciones o facilitadoras.	¿Qué regulaciones afectan las capacidades de los municipios?, ¿Qué reglamentos se manejan dentro del ayuntamiento municipal?, ¿Cuáles son las normas y reglas informales dentro del ayuntamiento en el desarrollo de sus actividades?
		b) proceso de toma de decisiones o modo de los estilos decisionales vigentes.	¿Qué tanta capacidad decisoria tiene los ayuntamientos?, ¿Cómo se estructura la toma de decisiones?, ¿Cómo están organizados jerárquicamente los funcionarios en cuanto a la toma de decisiones?, ¿Qué tanta flexibilidad hay en la toma de decisiones?
		c) Grado de participación de los actores políticos y sociales en el proceso de formulación e implementación de la política pública.	¿En qué operaciones intelectuales de políticas públicas intervienen los ayuntamientos?, ¿Cuál es el porcentaje de participación de los agentes públicos?, ¿Cómo se integran los actores internos y

		externos en las operaciones intelectuales que le corresponden al municipio?
	d) distribución de costos de esta.	¿De dónde se obtienen los recursos económicos para las funciones administrativas?, ¿Qué proceso debe llevarse para la obtención de recursos?, ¿Cómo se distribuyen los recursos en las diferentes actividades? y ¿Cuál es el proceso de utilización de los recursos?
	e) estructura del problema y experiencias previas.	¿Existe algún antecedente ante esta situación?, ¿La problemática tiene alguna estructura?, ¿Se ha estudiado o realizado alguna acción previa al problema?, ¿Se ha dado seguimiento a las acciones pasadas?, ¿Alguien más presenta la problemática?, si es así ¿Cómo la han resuelto?
Relaciones interinstitucionales	a) distribución de responsabilidades entre todas las agencias, actores	¿Tiene el ayuntamiento relaciones con otros gobiernos? ¿Cómo son las relaciones

		involucrados y recursos de poder de cada uno.	con los diversos actores sociales?, ¿Hay un plan de estrategia para las relaciones interinstitucionales?, ¿Qué tanta responsabilidad cae en el ayuntamiento en estas relaciones?
		b) “mapa” de relaciones interinstitucionales vitales.	
	Carrera en la función pública	Continuidad política de los recursos humanos.	¿Cuánto tiempo lleva en el poder ese grupo de actores?, ¿Qué incentivos se manejan con los agentes externos?, ¿Qué relación existe entre la continuidad y los incentivos otorgados?
		Existencia de incentivos apropiados.	
<b>Meso</b>	Organización interna	a) Roles y distribución de funciones asignados a cada área interna y recursos disponibles, o bien capacidad de planeación, gestión y recursos disponibles o tecnología-estilo de gestión interna y funciones.	¿Cómo es el proceso de planeación?, ¿Cómo están coordinadas las actividades?, ¿Quiénes interfieren en las actividades?, ¿Cómo es el proceso de comunicación en el proceso de planeación y gestión?
		b) Delimitación de los flujos de información y decisión entre las distintas subunidades.	¿Cuáles son las limitantes de cada actor en el proceso?, ¿Cómo es el proceso de comunicación de la información?

		c) Formalización de la estructuración de relaciones en manuales administrativos y de procedimientos.	¿Qué manuales existen dentro de la organización?, ¿Los manuales existentes están orientado al logro de los objetivos? ¿Estos manuales son del conocimiento de todos los agentes involucrados?, ¿Los involucrados hacen uso al pie de la letra de los manuales? Y ¿Existen reglas informales que afecten el funcionamiento de los manuales?
		d) Capacidad financiera y disponibilidad de equipamiento o de espacios físicos adecuados (o bien infraestructura física)	¿Cuál es la calidad del mobiliario para cada actor?, ¿Los actores cuentan con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades?, ¿Existe alguna limitación financiera para el desempeño de sus capacidades?, ¿Los presupuestos están estructurados adecuadamente?, ¿Se tiene al personal suficiente para desarrollar la actividad?
<b>Micro</b>	Habilidades y conocimientos	Nivel de información, conocimiento y habilidades básicas vinculadas a las	¿El personal tiene el grado de estudios adecuado para el puesto?, ¿Qué

		tareas asignadas del personal responsable; capacidad de planeación, gestión y recursos disponibles; mano de obra-profesionalización.	conocimientos tiene la persona con relación al puesto a desempeñar? y ¿Qué tan informado se encuentra para el desarrollo de sus capacidades?
--	--	--	--

*Tabla 3: Preguntas Generales para el análisis de Capacidades Institucionales Fuente: Adaptación con datos de (Gargantini & Pedrotti, 2018)*



### 1.4.3 Capacidades institucionales de los gobiernos municipales en la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible

“[...] para poder desempeñar un rol de liderazgo en materia de desarrollo sustentable con base en una buena gobernanza, los municipios necesitan tener claras sus funciones y responsabilidades; recibir los recursos; y tener las competencias y capacidades necesarias para su cumplimiento.” (Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, 2010).

Una vez vistas las capacidades institucionales que se pretenden estudiar, es necesario darles un sentido de orientación a estas capacidades, es decir, en qué niveles deben enfocarse para poder encaminar la investigación a resolver la problemática planteada.

Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, (2010) en su estudio índice de desarrollo institucional y sustentabilidad municipal mencionan que uno de los factores más importantes para el logro de la sustentabilidad a nivel municipal es el desarrollo de sus capacidades en el nivel micro y meso; capacidades que permitan una buena gobernanza y que esto se traduzca en “administraciones públicas transparentes y eficientes”.

Ya que el ser una administración pública transparente permite ampliar las posibilidades de asignación de recursos, y el ser eficientes es sinónimo de que el personal que labora está capacitado para la ejecución de sus funciones, y en resumen “Los países que no cuentan con dichos elementos, no pueden tener un sector público eficaz y por lo tanto sufren de ineficiencias a gran escala, desperdiciando sus limitados recursos” UNDP (2005) citado en (Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, 2010).

Estos autores también mencionan la importancia de los gobiernos locales, en este caso gobiernos municipales, para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible; ellos mencionan que los gobiernos locales tienen relación directa con los ciudadanos y con las condiciones que se pretenden mejorar, por ejemplo en la pobreza, los gobiernos locales tienen el conocimiento de los individuos que tienen bajos niveles de pobreza, o que viven en zonas marginales y a través de políticas públicas adecuadas pueden mejorar estas condiciones.

“Lamentablemente, en la mayor parte de los países menos desarrollados, sus gobiernos locales carecen de una estructura eficaz para planificar, gestionar y suministrar los servicios más esenciales, desarrollar planes de largo plazo, coordinar relaciones inter-gubernamentales, establecer políticas e implementar programas locales, lo cual constituye un obstáculo para disminuir la pobreza y alcanzar las prioridades de desarrollo” (Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, 2010).

Por ello es por lo que el presente trabajo pretende identificar las capacidades institucionales con las que cuenta el municipio y en dado caso, crear medidas para fortalecerlas de forma tal que la implementación de las políticas pueda ser orientada al desarrollo sostenible.

En este estudio se muestran los desarrollos de diversos indicadores y con base a esos indicadores los autores determinaron los niveles de medición de las capacidades institucionales de los municipios arrojando así en su investigación los datos que se presentan en la tabla 5.

**Tabla 5: Niveles de capacidades institucionales para la sustentabilidad en los municipios.**

Nivel/Factor	Alta	Media	Baja
<b>Educación de autoridades y funcionarios.</b>	Nivel universitario y/o con estudios de posgrado	Tienen al menos educación básica.	No tienen la educación básica.
<b>Conocimiento de la localidad y la carrera pública de las autoridades y funcionarios.</b>	Tienen un buen conocimiento de la localidad y se han desempeñado anteriormente en el sector público.	Buen conocimiento de la localidad y se han desempeñado anteriormente en el sector público.	Poseen buen conocimiento de la localidad, pero no se han desempeñado anteriormente en el sector público.
<b>Estructura de la administración pública</b>	Tiene unidades básicas para el desarrollo de las responsabilidades esenciales, cuenta con áreas de planeación urbana y	Solo cuenta con áreas de unidad básicas para el desarrollo de responsabilidades esenciales.	No cuenta con unidades básicas en su gestión.

	ambiental, y tiene áreas responsables de la gestión de la participación ciudadana.		
<b>Finanzas</b>	Presenta buen aprovechamiento de sus ingresos tanto propios como los de inversión a través de un buen gasto y distribución descentralizada.	Buen aprovechamiento de recursos propios pero mala calidad en el gasto y distribución descentralizada de los recursos de inversión.	Dependen de las transferencias para financiar la mayor parte de sus egresos y no tienen buena calidad del gasto ni distribución adecuada en los recursos de inversión.
<b>Territorio</b>	Cuenta con servicios públicos básicos provistos de manera sustentable en la mayoría de su territorio y han tenido experiencia en al menos una Inter municipalidad.	No cuenta con todos los servicios públicos básicos y los que se tienen no son de manera sustentable además de que no han tenido experiencias intermunicipales.	Los servicios públicos son muy pocos y su cobertura es limitada y no han tenido experiencia intermunicipal.
<b>Reglamentación</b>	Tiene ordenamientos básicos y ordenamientos en materia ambiental y de participación ciudadana.	Tiene reglamentos básicos.	No cuenta con reglamentos básicos.

*Tabla 4: Niveles de capacidades institucionales para la sustentabilidad en los municipios Fuente: Elaboración propia con datos de (Carrera Hernández, Coronilla Cruz, & Navarro Arredondo, 2010)*

Si se analiza la tabla 4 y la tabla 5, se observa que los indicadores que ayudan para determinar esta parte sustentable de los municipios se centran en el estudio de los niveles meso y micro referido.

Con base en esta información se puede generar un estudio del grado de sustentabilidad de los municipios, pero si se determina que tan sustentable es un municipio, ¿Cómo puede mejorar o mantener el municipio esta sustentabilidad?

Esto es a través de las políticas públicas y más aún de su implementación en los territorios del municipio donde se encuentren las afectaciones sociales, entonces la pregunta a desarrollar en este apartado es: ¿Qué políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible existen en el municipio y que capacidades son esenciales para implementarlas adecuadamente?, sin embargo, hay que reconocer que cada política pública difiere en su implementación dependiendo del contexto en el que se desenvuelve.

Con base en esto y en la información presentada anteriormente en el siguiente capítulo, se expone la metodología que permitirá el estudio de las capacidades institucionales del municipio en la implementación de las políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible en el caso de estudio.

## Capítulo 2: Metodología

### 2.1 Enfoque metodológico y tipo de estudio

En el presente capítulo se abordará el tema relacionado a la metodología de la investigación, desde el enfoque que será utilizado, la razón por qué este enfoque se adapta a las necesidades de la investigación y a los contextos en los que se encuentra el mundo relacionado al COVID-19, hasta la forma en que se obtendrá la información, así como también las técnicas de medición a utilizar para la presente investigación.

La metodología de esta investigación es de carácter documental, pero se hace uso del estudio de caso como un instrumento de observación para la unidad de estudio a examinar, lo que lo hace perteneciente a la metodología general que es la investigación documental. (Díaz de Salas, Mendoza Martínez , & Porras Morales, 2011).

Se considera que, como se mencionó anteriormente, la información que recabada está a disposición de los sitios oficiales del caso a investigar, tomando en consideración que no hay posibilidad de recolección de información por algún otro medio a causa de las medidas de contingencia empleadas por el gobierno ante la situación del COVID-19, en el momento de realización de la presente investigación.

#### 2.1.1 Investigación documental

La investigación documental como su nombre lo indica es aquella investigación que se realiza a través de fuentes documentales en todos sus formatos, ya sean digitales o impresos, es decir, se enfoca en la revisión de “todo aquello en lo que ha dejado huella el ser humano” (Tena Suck & Rivas-Torres, 2007).

Considerando que la investigación documental puede localizarse en diversas fuentes de información que permiten de forma directa o indirecta al interesado en cuestión la recolección de la información (catariba.udlap, s.f.) esta investigación se basará en una revisión documental a partir de medios electrónicos, tanto sitios oficiales para información directa,

como de otros medios como forma indirecta, siendo así la recolección de la información de manera digital se hará uso de las técnicas e instrumentos que se presentan a continuación.

#### 2.1.1.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La era digital a alcanzado a la sociedad y las condiciones sociales conllevan al uso inmediato de los medios digitales para el manejo y divulgación de la información. Es por ello por lo que las técnicas de recolección de información para la presente investigación, se basa en su mayoría en publicaciones, reportajes, artículos, informes institucionales, etc., que se encuentren en los medios digitales al alcance de la población en general, es decir de aquella información proporcionada por parte de las autoridades o de quien concierne la tarea encomendada, a través de los medios antes mencionados.

La técnica de la recolección es a través de la búsqueda en servidores electrónicos de aquellos instrumentos que sean utilizados para la presentación de la información, los instrumentos a utilizar se mencionan a continuación.

##### 2.1.1.1.1 Publicaciones periodísticas

Las publicaciones periodísticas “son publicaciones editadas en fascículos sucesivos numerados con periodicidad fija o variable y con temática diversa. Ofrecen información actualizada por la frecuencia de la aparición. Tratan los temas de manera más concisa y con mayor actualidad y novedad que los libros. Son publicaciones periódicas: los periódicos, las revistas de entretenimiento, las revistas científicas y los boletines” (Biblioteca Universidad de Alcalá, s.f).

Para la presente investigación se utilizarán aquellos periódicos que tengan información referente al tema en el municipio donde se realizará el estudio de caso, así como las revistas y boletines que difunden en el municipio.

#### 2.1.1.1.2 Instrumentos legales

Se consideran como instrumentos legales para la presente investigación, aquellos informes, constancias, y documentos en general., que sean difundidos directamente por el municipio en cuestión, así como información de bases de datos o demás documentos que puedan ser proporcionados por el municipio y que representen legalidad ante el mismo.

#### 2.1.1.1.3 Documentos públicos

Los documentos públicos son aquellos expedidos por el municipio pero que son y están al alcance del público en general, como son: los avisos, boletines, convocatorias, etc., mismos que pueden encontrarse en las publicaciones periodísticas o en la sección de aviso de los ayuntamientos municipales, así como cualquier otro documento que se encuentre públicamente de manera electrónica.

#### 2.1.1.1.4 Sitios Web y paginas oficiales

Estos son los medios por los cuales pueden obtenerse los instrumentos antes mencionados, a su vez estas páginas oficiales proveen información general del municipio a estudiar, así como los programas de acción, compromisos sociales, misión, visión y demás información que sea relevante para la investigación.

#### 2.1.1.2 Revisión y comparación de información

Una vez obtenida la información necesaria se procederá a revisar y comparar la información de dichos instrumentos, ya que esta información puede ser repetitiva o puede ampliar el horizonte de lo que se pretende investigar, a su vez, se seleccionará aquella información que sea tema de la investigación.

Es decir, se filtrará y concentrará aquella información que este directamente relacionada con los temas en cuestión de la presente investigación, seleccionando solo la información que esté relacionada con la implementación de las políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible, ya sea directa o indirectamente.

### 2.1.2 Estudio de Caso como instrumento de observación

El estudio de caso es “...una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” (Yin en Arzaluz 05: 133 citado en (Díaz de Salas, Mendoza Martínez , & Porras Morales, 2011)).

Como lo mencione anteriormente, el estudio de caso puede considerarse una metodología en sí mismo, pero para los efectos de la presente investigación, fungirá como un instrumento de observación, de manera que permita observar, valga la redundancia, aquellas prácticas del gobierno municipal para poder determinar qué tan capacitado esta institucionalmente para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible a través de las políticas públicas.

#### 2.1.2.1 Tipo de estudio de caso

De acuerdo con la clasificación que muestran Díaz de Salas, Mendoza Martínez, & Porras Morales, el tipo de estudio de caso será Explicativo de implementación del programa, ya que permitirá explicar la relación de los diversos componentes a estudiar, desde una forma normativa, que permita analizar varios terrenos (2011), es decir varias situaciones que permitan obtener los resultados que se requieren para el análisis de información de la presente investigación.

#### 2.1.2.2 Modalidad del estudio de caso

La modalidad que se desarrollará con el estudio de caso es que una vez obtenida y organizada la información pertinente, esta se clasificará y se determinará utilidad a las necesidades de la investigación, para proceder a vaciar la información necesaria en los métodos de evaluación que permitan la generación de variables de medición.

### 2.1.3 Evaluación de la información

Es necesario que una vez que se recabe la información y se hayan realizado los filtros necesarios, ésta sea evaluada de manera que permita generar una unificación a través de datos



cuantitativos que funjan como base para la interpretación de los resultados finales de esta investigación.

### 2.1.3.1 Técnica de evaluación

La técnica que se utilizará para evaluar la información relacionada con las capacidades institucionales de las políticas públicas que se hayan recabado con anterioridad, es a partir de un formulario estructurado especialmente para las necesidades de la presente investigación (ver tabla 6).

*Tabla 5: Formulario para el estudio de política pública*

<b>Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública</b>			
1) Nombre de la política pública:			
2) Área de la sustentabilidad en la que se enfoca:			
3) Objetivo del desarrollo sostenible:			
4) Área del ayuntamiento responsable de la implementación:			
5) Número de implementaciones por zonas:			
Zona carbón:	Zona Jade:	Zona Diamante:	Total:
6) Variable	7) Indicador	8) Factor por observar	9) Nivel de medición
Organización interna	Estructura Administrativa	Funciones y objetivos	
	División del trabajo	Número de personas	
	Equipo Adecuado	Recursos físicos	
	Marco jurídico	Reglamentos y manuales	
Habilidades y conocimientos	Personal capacitado	Perfil laboral y académico	
Relaciones interinstitucionales	Relaciones interinstitucionales	Alianzas con otras asociaciones Coordinación con agentes internos y externos	

Distribución de costos	Recursos financieros	Recursos económicos asignados	
Carrera en la función pública	Continuidad Política	Tiempo de acción de la política pública	

*Fuente: Elaboración propia*

Este formulario se utilizará para analizar las políticas públicas del municipio, el formulario debe ser llenado por cada política pública que se haya implementado o se esté implementando en el gobierno municipal.

La estructura del formulario es la siguiente:

- 1) Nombre de la política pública: En este apartado se colocará el nombre como se encuentre catalogada la política pública dentro de la agenda municipal
- 2) Área de la sustentabilidad en la que se enfoca: Se definirá u observará el área de la sustentabilidad que abarque la política, en caso de enfocarse en más de un área se colocarán los nombres de cada una de las áreas.
- 3) Objetivo del desarrollo sostenible: Se definirá qué objetivo del desarrollo sostenible puede abordarse con esta política pública.
- 4) Área del ayuntamiento responsable de la implementación: Se colocará el área dentro del municipio que fue la responsable de la implementación de la política pública, para así poder evaluar al responsable directo de esta implementación.
- 5) Número de implementaciones por zonas: En este apartado se pretende hacer un estudio de las zonas a las que se dirige o dirigió el programa contemplando así si la distribución de los recursos se está haciendo de la manera más eficiente para las necesidades de las diferentes zonas del territorio, entendiéndolas como las zonas carbón, jade y diamante.

Este número de implementaciones se medirá de manera cuantitativa dividiendo el número de insumos y la forma de repartirlos en el territorio.

Este resultado evaluará si los recursos son correctamente distribuidos en las zonas que más lo requieren, es decir si se ofrecen a la sociedad de manera equitativa o de manera igualitaria.

- 6) Variable: En este apartado se estudian las variables que tienen conexión entre los diferentes ámbitos a estudiar (capacidades para implementación de políticas y capacidades para el desarrollo sostenible) lo que arroja cinco variables; Organización interna, Habilidades y conocimientos, Relaciones interinstitucionales, Distribución de costos y Carrera en la función pública.

Estas variables están enfocadas la mayoría en el nivel micro y meso, ya que estos niveles en donde pueden generarse mayores cambios, más allá que en el nivel macro, donde las estructuras y reglamentaciones están estructuradas de forma más rígida.

- 7) Indicador: Los indicadores, como mencioné anteriormente, permiten la formulación de preguntas que generarán la información necesaria para la investigación, estos indicadores varían de acuerdo con cada una de las variables, y pueden observarse dentro de la tabla, para cada uno de los indicadores existe un factor a observar.
- 8) Factor por observar: El factor por observar dará la pauta para determinar los resultados de la investigación y estos factores tendrán su propia escala y forma de medición dependiendo del factor que se trate, se busca que estos factores puedan desarrollarse de manera documental (a causa de las medidas sanitarias por el COVID-19 donde no se pueden realizar casos de entrevistas y observación directa con el estudio de caso).

- a) Funciones y objetivos

Este factor se medirá con base a la estructura de la política a estudiar, y generará información sobre la capacidad de estructura organizativa a través de las siguientes preguntas:

¿Se observan fácilmente cuales son los objetivos de la política pública?, ¿Los objetivos de la política pública son claros y concisos?, ¿Existe relación entre estos y los objetivos del desarrollo sostenible?, ¿Están escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos?, ¿Las funciones son claras y entendibles?, ¿Las personas involucradas están informadas de los objetivos?

Estas preguntas se medirán de forma cuantitativa, quedando con un valor de 0 si la respuesta es no y un valor 1 si la respuesta es sí.

Se realizará la suma de todas las respuestas obtenidas y los valores a colocar en la medición serán de acuerdo con la siguiente escala:

0-2: Nula capacidad.

3-4: Media capacidad.

5-6: Buena capacidad.

b) Número de personas

En este factor se estudiará si el número de personas involucradas satisface la demanda de la implementación de la política, es decir, si los recursos humanos son suficientes para la realización de las actividades y si estas actividades se encuentran distribuidas de tal manera que permita abarcar a los sectores más necesitados, este factor se medirá con base a las siguientes preguntas:

¿Cuántas personas están involucradas en la implementación de la política?, ¿A cuántos sectores se destinará la política pública?, ¿Cuántos sectores corresponden por persona asignada?, ¿Existe personal suficiente para cubrir las actividades de la política? ¿Las actividades están distribuidas correctamente?

Las primeras tres preguntas permitirán conocer el nivel de cobertura proporcional al número de personas involucradas. Quedando la fórmula para medir esta cobertura de la siguiente manera.

$$[\text{sectores por persona}] = \frac{[\text{Sectores destinados}]}{[\text{personas involucradas}]}$$

Si el dato proporcionado en sectores por persona obtenido de la información de la política pública corresponde con el resultado de la fórmula planteada se considera como valor de 1,

ya que el resultado indica que la estructura administrativa está bien desarrollada para abarcar todos los sectores a los que se ha destinado la política; en caso contrario se considera valor 0, ya que la estructura del trabajo no está desarrollada para abarcar los sectores necesarios.

Las siguientes dos preguntas se evaluarán con valor 1 si la respuesta es positiva, y con valor 0 si la respuesta es negativa.

La escala de medición en este factor quedará de la siguiente forma:

Valor total=1: Nula capacidad.

Valor total=2: Media capacidad.

Valor total=3: Buena capacidad.

#### c) Recursos físicos

En este factor se estudian las condiciones físicas de la infraestructura que se utiliza para el desarrollo de las actividades para la implementación de la política, analizando si estas son adecuadas para el desarrollo de las actividades.

Las preguntas de este factor serían: ¿Se tienen las instalaciones adecuadas (infraestructura física, como oficinas ) para el desarrollo de las actividades?, ¿El personal tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?, ¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?, ¿Se manejan tecnologías adecuadas para la implementación de la política?, ¿Se cuenta con servicio de luz en cada instalación a utilizar?, ¿Se cuenta con servicio de agua en cada instalación a utilizar?, ¿Se cuenta con servicio de internet en cada instalación a utilizar?, ¿Las instalaciones permiten atender a la población objetivo adecuadamente?, ¿Las instalaciones son de fácil acceso para la población y los trabajadores en general?

Las respuestas obtenidas a los diferentes cuestionamientos se evaluarán en una escala de 0 a 1 donde 0 será si la respuesta es no o negativa y 1 si la respuesta es sí o afirmativa.

Los niveles de medición de este factor son:

Valor total de 0-3: Nula capacidad.

Valor total de 4-6: Media Capacidad.

Valor total de 7-9: Buena Capacidad.

d) Reglamentos y manuales

Este factor pretende analizar los diferentes reglamentos que intervienen en la implementación de políticas públicas, si estos son adecuados para la realización de las diferentes actividades.

Las preguntas que permiten medir este indicador son: ¿Existe alguna reglamentación de la política pública?, ¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?, ¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?, ¿Existe un manual que determine las funciones de las diferentes personas involucradas?, ¿El manual es o fue utilizado correctamente por los involucrados?, ¿El manual es claro y conciso?

Los valores obtenidos a través de estas preguntas serán de valor 0 y 1, si la respuesta es no o negativa y si la respuesta es sí o afirmativa, respectivamente.

La escala de medición de este factor es:

Valor total de 0-2: Nula Capacidad.

Valor total de 3-4: Media Capacidad.

Valor total 5-6: Buena capacidad.

e) Perfil laboral y académico

En este factor se pretende determinar las capacidades laborales y académicas de los diferentes actores encargados en la implementación de la política pública, estas capacidades se estudiarán a través de las siguientes preguntas, que se aplicarán al responsable del área involucrada en el proceso de implementación.

Las preguntas por responder son: ¿Cuál es el grado académico del responsable?, ¿Cuánto tiempo ha trabajado la persona en el mismo puesto?, ¿Cuánto tiempo tiene el personal dentro de la estructura administrativa del municipio?, ¿El personal ha estado en puestos políticos anteriormente?, ¿El personal es habitante del municipio?

La evaluación de estas respuestas será de la siguiente forma:

¿Cuál es el grado académico del personal?

- Licenciatura o posgrado: valor de 2 puntos.
- Secundaria o preparatoria: valor de 1 punto.
- Primaria o menos: valor de 0 puntos.

¿Cuánto tiempo ha trabajado la persona en el mismo puesto? Y ¿Cuánto tiempo tiene el personal dentro de la estructura administrativa del municipio?

Estas dos preguntas se evaluarán conforme a los datos obtenidos en los valores de cada personal de la estructura orgánica del gobierno municipal o para crear los intervalos quedando la fórmula para calcularlos de la siguiente manera:

$$\text{intervalo: } \frac{[\text{valor máximo} - \text{valor mínimo}]}{3 \text{ (Niveles de medición)}}$$

Y los resultados obtenidos dentro de cada nivel obtendrán un puntaje:

- Nivel 1 < (mínimo valor +intervalo): 0 puntos.
- Nivel dos (mínimo valor +intervalo) > (máximo valor -intervalo): 1 punto.
- Nivel 3 > (máximo valor -intervalo): 2 puntos.

Este nivel de medición considera que mientras más tiempo tengan dentro de los puestos administrativos, sus capacidades laborales son mayores ya que cuentan con la experiencia previa para el desarrollo de sus actividades.

Las últimas dos preguntas se evaluarán con una escala de 0 y 1, no y si respectivamente.

El nivel de medición final de cada participante se obtendrá con la sumatoria de todos los resultados obtenidos

- Nula capacidad de 0 a 3 puntos.
- Media capacidad de 4 a 6 puntos.
- Buena capacidad de 7 a 10 puntos.

f) Alianzas con otras asociaciones y Coordinación con agentes internos y externos

En este factor permite medir el nivel de gobernanza de los municipios, y su capacidad de relaciones interinstitucionales, así como la integración de los diferentes actores que intervienen en la implementación de la política.

Las preguntas por resolver en este apartado son: ¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?, ¿Las sesiones donde se determina como se implementará la política es abierta al público?, ¿Los ciudadanos tienen acceso a la información necesaria sobre la política?, ¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política?, ¿Existe una correcta coordinación entre actores internos y externos?, ¿Existe coordinación con otros municipios?

Estas preguntas se evalúan con respuestas de si y no, cuyo valor será de 1 y 0 respectivamente. Y la escala de medición final quedará de la siguiente forma:

Valor total de 0-2: Nula Capacidad.

Valor total de 3-4: Media Capacidad.

Valor total 5-6: Buena capacidad.

g) Recursos económicos asignados



Este factor pretende determinar si la capacidad de los recursos económicos es utilizada adecuadamente, y el origen y utilización de estos recursos, así como su distribución para todas las actividades de la implementación de la política; estos recursos, como se expuso anteriormente, provienen de los gobiernos federales o de la recaudación de impuestos por parte del municipio.

Así la manera de realizar estas mediciones es con las siguientes preguntas: ¿Se tiene designado un presupuesto específico para esta política?, ¿Los recursos designados están correctamente distribuidos?, ¿Se utiliza el cien por ciento de los recursos de manera adecuada?, ¿Los recursos permiten cubrir las necesidades de la política?, ¿Existe un control del uso de los recursos?, ¿Los recursos utilizados son del gobierno federal y propios?

Las respuestas de estos cuestionamientos se evaluarán en si=1 y no=0 y la sumatoria total de los resultados permitirá la medición final con base en la siguiente escala:

Valor total de 0 a 2= Nula capacidad.

Valor total de 3 a 4= Media Capacidad.

Valor total de 5 a 6= Buena capacidad.

#### h) Tiempo de acción de la política pública

En este apartado se pretende estudiar el tiempo de acción de la política pública, es decir cuánto tiempo se realizará la política, para determinar si esta puede verse afectada por los cambios de gobierno, ya que comprendamos que una de las limitaciones para la implementación de la política es que una vez que los gobiernos municipales cambian de partido político, este cambio afecta directamente a algunas de las políticas que se estén ejecutando en ese momento.

Por ello las preguntas a desarrollar son: ¿Esta política puede ejecutarse en menos de tres años?, ¿La política puede continuarse a pesar del cambio de gobierno?, ¿La implementación de la política se realizó en el primer o segundo año de gobierno?

Estas respuestas son valoradas en una escala de 1: si la respuesta es afirmativa o sí; y 0: si la respuesta es negativa o no. Realizando la sumatoria total de los valores obtenidos, esta medición quedará de acuerdo con la siguiente escala:

Valor total de 0 a 1= Nula Capacidad.

Valor total de 2= Media capacidad.

Valor total de 3= Buena capacidad.

#### 9) Nivel de medición

El apartado de nivel de medición se obtiene colocando el nivel obtenido en cada uno de los factores antes descritos (nula capacidad, media capacidad, buena capacidad), y este pretende generar un promedio de evaluación final de cómo se encuentran las capacidades institucionales para la implementación de la política pública, permitiendo así un análisis más extenso que permita evaluar que capacidades pueden fortalecerse para lograr los objetivos del desarrollo sostenible a partir de la implementación de políticas públicas.

#### 2.1.4 Interpretación de resultados

Los resultados se interpretarán a través de gráficas que permitan clasificarlos en los diversos rubros:

- a. Capacidades institucionales en la implementación de políticas públicas.
- b. Enfoque de desarrollo sostenible en las políticas públicas.
- c. Nivel de alcance de las políticas públicas de acuerdo con las zonas Diamante, Jade y Carbón.

Por último, estos resultados permitirán generar las conclusiones pertinentes y proponer una alternativa si es que los resultados llegaran a mostrar un resultado poco favorecedor, o en caso contrario, sugerir mejoras en las prácticas ya realizadas para generar una continuidad en el funcionamiento.

## Capítulo 3: Estudio de caso

### 3.1 EL CASO DE UN MUNICIPIO DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO

Como se mencionó anteriormente, el estudio de caso que se pretende realizar es en un municipio de la zona oriente del estado de México, por cuestiones de discrecionalidad el nombre del municipio no se mencionará.

Para este capítulo se presentarán las características generales del municipio y se comenzará a definir las políticas públicas a evaluar de manera tal que permitan determinar si el gobierno municipal cuenta con las capacidades institucionales para la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible y la manera de poder fortalecerlas si es que existiera algún área de oportunidad dentro de las capacidades institucionales del municipio.

#### 3.1.1 Características del municipio

El municipio por estudiar se encuentra en el estado de México, fue fundado como municipio el 5 de diciembre del año 1820 (IPOMEX, 2014), con una superficie de 328.082 Km<sup>2</sup> cuenta con 52 localidades (SEDESOL, s.f.) que para el año 2019 ascendieron a 157 localidades y 10 pueblos, reconocidos en el bando municipal de dicho municipio (Gobierno Municipal, 2019).

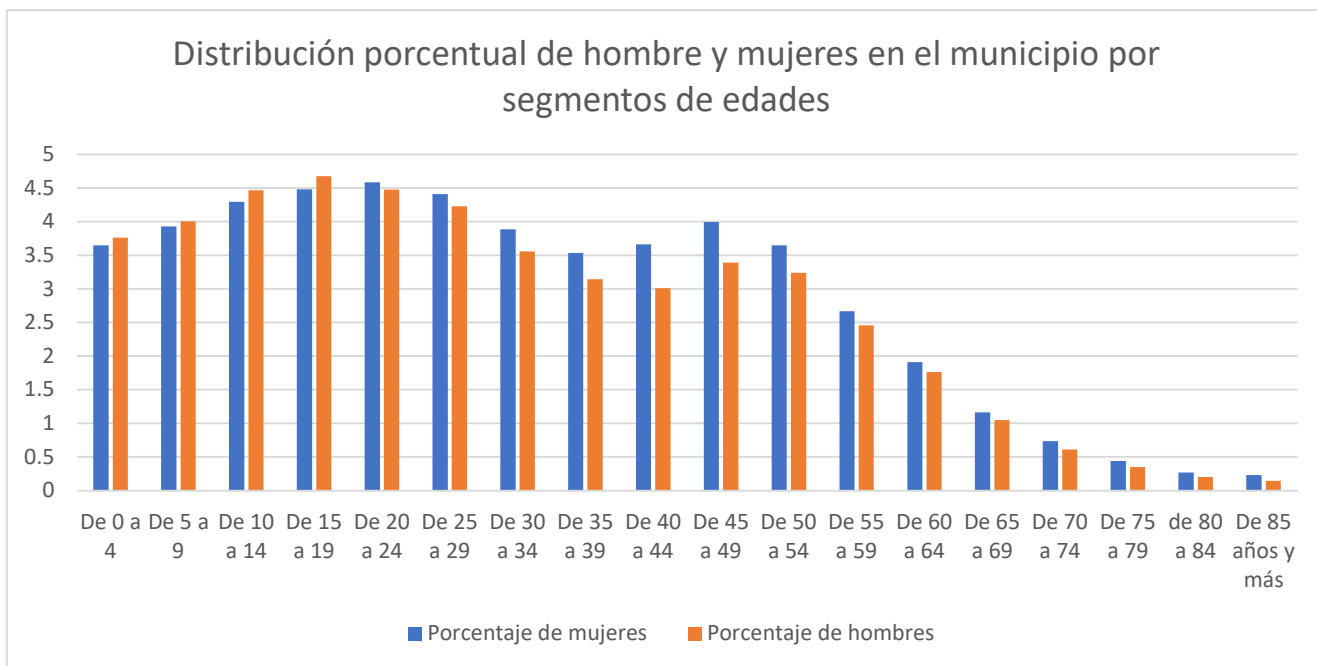
El municipio tiene una cadena montañosa que se localiza en la parte noreste, que es conformada por múltiples cerros, las planicies se encuentran generalmente en la cabecera municipal, y en menor medida en algunos poblados, a su vez cuenta con una cuenca hidrológica que se origina en esta cuenca montañosa, que viene desde la parte norte y que ayuda que exista un incremento en “la agricultura, principalmente en el cultivo de forrajes” (Vargas Contreras & Barrios Flores, s.f.).

El clima del municipio es templado subhúmedo, y la temperatura presenta variaciones debido a la diferencia en las alturas de las diferentes zonas: el municipio cuenta con una amplia variedad de árboles frutales, maderables o forestales, así como sembradíos de hortalizas y condimentos y plantas forrajeras, su fauna se compone de animales tanto de cría como silvestres, así como también, cuenta con un aviario donde se encuentran aves exóticas de diversas partes del mundo. El municipio cuenta con una amplia gama de recursos naturales, ya que “existen tres zonas productoras de tabique, [...] 20 vetas que explotan [...] arena, grava, tepetate y tezontle [...] [así como también] una extensa zona boscosa del tipo de coníferas y latifoliadas” así como varias zonas con vestigios prehispánicos (Vargas Contreras & Barrios Flores, s.f.).

En el 2010 el municipio contaba con 52 localidades y la clasificación que el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) lo catalogó en ese año como un municipio Urbano Grande de acuerdo con el tamaño de las localidades (INAFED, 2010). Para el 2020, solo se reconocieron por parte del CONEVAL 49 localidades (CONEVAL).

#### 3.1.1.1 Demografía

El municipio cuenta con una población de 542,211 habitantes al 2020, de los cuales el 48.5% son hombres y el 51.5% son mujeres lo que da como resultado que por cada 100 mujeres existen 94.2 hombres, siendo la edad media de 24 y 26 años para hombres y mujeres respectivamente (INEGI, s.f.).

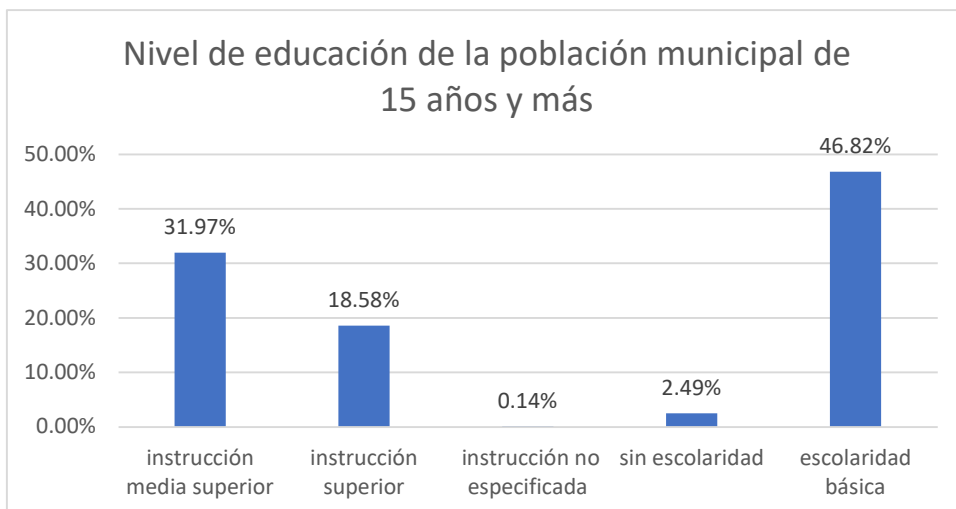


*Ilustración 12: Porcentaje de hombres y mujeres con relación a la población del municipio, dividida en segmentos de edades*  
Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

La ilustración 12 muestra el porcentaje respectivo de hombres y mujeres divididos por segmentos de edad con relación al total de la población del municipio, observando así que el municipio cuenta con una población joven que en su mayoría se encuentran entre 15 y 20 años; por ello se enfocará más en el estudio de las diversas áreas demográficas del estudio, de este segmento de la población, sin caer en la omisión de datos importantes de población ajena a este rango de edades.

### 3.1.1.1.1 Educación

De la población de entre 15 y 24 años que es la edad común del municipio el 49.3% asisten a la escuela, a su vez el INEGI muestra que dentro de la población de 15 años o más la mayoría de ellos tiene educación básica (ver ilustración 13) (INEGI, s.f.) considerando la educación básica como el nivel de preescolar y primaria; y con relación de la edad promedio en que las personas tienen esta educación es de entre los 5 y 12 años, es importante analizar el hecho de que el 46.82% de los habitantes de 15 años o más tienen únicamente educación básica.

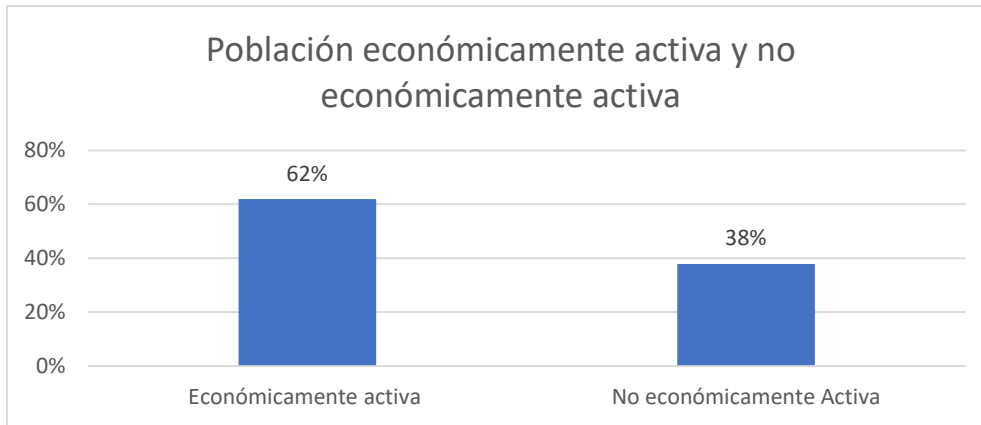


*Ilustración 13: Nivel de educación de la población municipal de 15 años y más Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI*

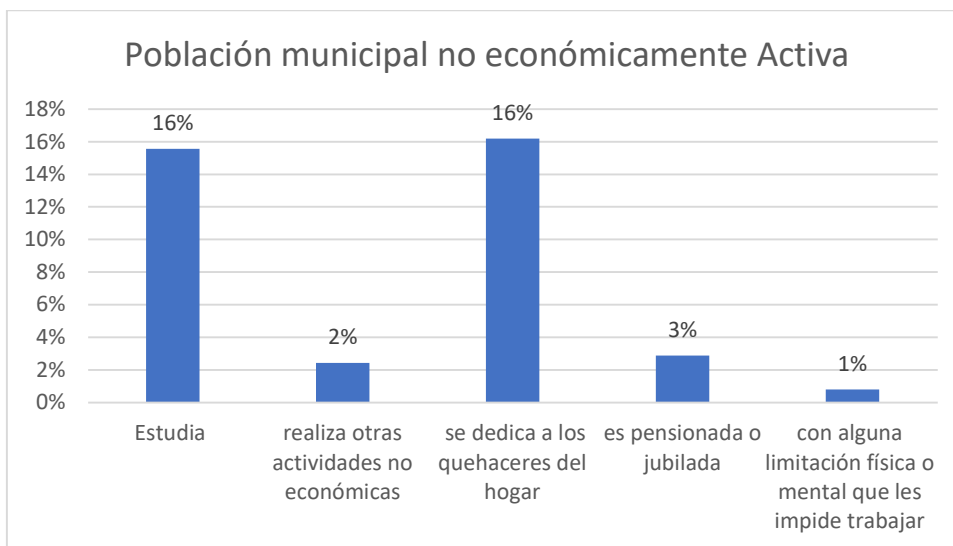
### 3.1.1.1.2 Empleo

Dentro de las cuestiones demográficas con relación al empleo, el INEGI muestra que el 62% de la población del municipio es económicamente activa (ver ilustración 14), en cuestiones de género el INEGI muestra que el 98.2% de las mujeres y el 97.2% de los hombres del municipio que son mayores de 12 años se encuentran económicamente activos (INEGI, s.f.), lo que permite observar que dentro del municipio hay una equidad de género en cuanto a las actividades económicas.

De igual manera con los datos obtenidos del INEGI podemos deducir que de la población No económicamente activa que estudia es del 41.1% y que el 16% de la población municipal es no económicamente activa por cuestiones escolares y que el 4% corresponde a población municipal no económicamente activa por limitaciones físicas o mentales que le impiden trabajar o porque son personas jubiladas (ver ilustración 15) (INEGI, s.f.).



*Ilustración 14: Población económicamente activa y no económicamente activa Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI*



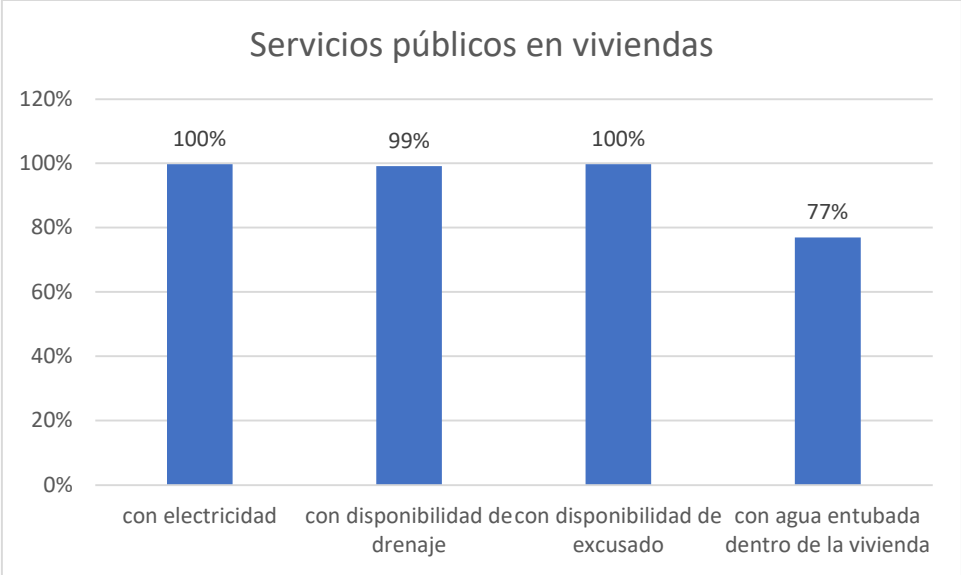
*Ilustración 15: Población municipal no económicamente Activa Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI*

### 3.1.1.1.3 Vivienda

El municipio muestra un total de 146,962 viviendas particulares habitadas que son ocupadas en promedio por 3.7 personas y su distribución es de 1 ocupante por cuarto en promedio (INEGI, s.f.).

Dentro de las características generales de las viviendas se puede resaltar que de acuerdo con estudio registrado en el 2020 por el INEGI, 100% de las viviendas particulares habitadas cuentan con electricidad y disponibilidad de excusado; 99% tienen drenaje y 77% cuentan

con agua entubada dentro de la vivienda (INEGI, s.f.) considerando así una buena distribución de los servicios públicos en esta materia, pero para poder determinar correctamente esto, es necesario conocer en primera instancia como se encuentra estructurada la Administración Pública Municipal.



### 3.1.1.2 Administración pública municipal

En el presente apartado se mostrará la información relevante a la administración pública municipal del municipio en estudio, mostrando la estructura orgánica, es decir, las dependencias y organismos del ayuntamiento municipal, así como los responsables de cada área colocando solo puestos y grados académicos para proteger los datos personales.

#### 3.1.1.2.1 Estructura orgánica del gobierno municipal

De acuerdo con el reglamento orgánico de la administración pública municipal del municipio en cuestión, en su capítulo IV artículo 33 menciona la integración de las dependencias con las que se auxiliará el presidente municipal electo, las cuales son:

- I. Oficina de la Presidencia.
- II. La Secretaría del Ayuntamiento (en su función administrativa).



- III. Tesorería Municipal, cuyo tesorero(a) será él o la Titular de la Dirección General de Administración y Finanzas quien tiene a cargo las siguientes Direcciones:
  - a. Dirección de Catastro.
  - b. Dirección de Administración.
  - c. Dirección de Recaudación.
  - d. Dirección de Recursos Humanos.
- IV. Dirección General de Planeación, Evaluación y Seguimiento.
- V. Contraloría Municipal.
- VI. Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito.
- VII. Dirección General de Desarrollo Urbano.
- VIII. Dirección de Desarrollo Económico.
- IX. Dirección de Obras Públicas.
- X. Dirección Jurídica.
- XI. Dirección de Ecología.
- XII. Dirección de Educación.
- XIII. Dirección de Protección Civil y Bomberos.
- XIV. Dirección de Desarrollo Social.
- XV. Dirección de Servicios Públicos.
- XVI. Dirección de Desarrollo Rural.
- XVII. Dirección de Comunicación Social.
- XVIII. Defensoría Municipal de Derechos Humanos de Ixtapaluca.
- XIX. Dirección de Cultura.
- XX. Dirección de Salud.
- XXI. Dirección de Gobierno.
- XXII. Dirección de Turismo, Rescate y Conservación de Áreas Arqueológicas.
- XXIII. Dirección de Imagen Institucional.
- XXIV. Secretaría Técnica.
- XXV. Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública [...].
- XXVI. Instituto para la Protección de los Derechos de las Mujeres.
- XXVII. Instituto Municipal de la Juventud.

- XXVIII. El Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (SMDIF).
- XXIX. El Organismo Público Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OPDAPAS).
- XXX. El Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte [del municipio] (IMCUFIDE).

Estas últimas tres dependencias pertenecen a la administración pública descentralizada, mientras que las primeras son parte de la administración pública centralizada. El funcionamiento de estas áreas, es decir, las personas a cargo de ellas, así como algunos de sus programas se definirán más adelante.

#### 3.1.1.2.2 Agentes externos del gobierno municipal

Como se observó anteriormente los agentes externos hacen referencia a aquellos personajes que no tienen voz o voto directo en las decisiones del gobierno municipal, pero que sus acciones afectan de forma indirecta a sus decisiones., siendo así, para este estudio de caso, los agentes externos, las dependencias del gobierno federal, las cámaras de diputados y senadores que son quienes designan los presupuestos y en dado caso, las limitaciones económicas del gobierno municipal para la implementación de políticas públicas.

Así como los gobiernos de las delegaciones, es decir, las autoridades auxiliares, que para el caso de este municipio son 12, que, si bien forman parte de la estructura municipal las decisiones y requerimientos de estos deberán ser atendidos, lo que ayuda a que se implementen políticas públicas adecuadamente a cada uno de los sectores, y aquellas asociaciones que tienen lazos con la Administración Pública Municipal a manera de crear alianzas que permitan el progreso y desarrollo del municipio.

En el ámbito de las empresas privadas existen algunos lazos entre éstas que ayudan a utilizar eficientemente los recursos, así como apoyo a los ciudadanos que habitan el municipio.

A su vez, hay que considerar que el municipio se encuentra dentro de la zona metropolitana de la ciudad de México lo que genera que pueda considerarse un municipio dormitorio ya que la mayoría de la población sale a la ciudad de México a realizar sus actividades

económicas o educativas lo que genera que existan las interrelaciones entre gobiernos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Sin embargo, sin restar la importancia de los agentes externos, el objetivo central de esta investigación es el estudio de los agentes internos del gobierno municipal.

#### 3.1.1.2.3 Agentes internos del gobierno municipal

Los agentes internos se analizarán con relación a los grupos e interacciones de las diferentes dependencias del gobierno municipal, y de los encargados de estos, analizando su nivel profesional y trayectoria laboral para posteriormente poder hacer el análisis de las capacidades institucionales del gobierno municipal.

Es importante estudiar a quienes conforman el órgano de gobierno del ayuntamiento municipal debido a que las funciones de sus puestos generan que establezcan los aspectos fundamentales para el diseño e implementación de las Políticas Públicas; serán ellos quienes dentro de la estructura administrativa del gobierno municipal tomen las decisiones referentes a las aprobaciones del presupuesto y los programas a los cuales serán destinados dichos recursos.

Como se mencionó anteriormente, el principal agente interno como órgano de gobierno, es el presidente municipal, seguido del síndico y los regidores, que se para efectos del estudio de caso se describirán a continuación.

Presidente municipal: El presidente que se encuentra en el cargo durante el periodo 2019-2021 es de sexo femenino con 60 años de edad, es licenciada en derecho con maestría en Administración Pública en curso o trunca ya que al corroborar la información en el portal de cédulas profesionales no aparece registro de dicha maestría; Dentro de su trayectoria administrativa, fungió como regidora de este municipio para los años de 1991 a 1993, y como presidenta municipal en 2013 y 2015, fue diputada local suplente sin toma de protesta; de 1997 al 2000 y fungió como diputada federal, secretaria de la Comisión de Desarrollo Social e Integrante de la comisión de vivienda de 2009 a 2012; a su vez ha tenido funciones políticas

como consejera política, secretaria de diferentes comisiones, representante femenil en diversos movimientos políticos, presidenta del comité seccional y delegada del municipio, entre otros cargos. (SISTEMA DE INFORMACIÓN LEGISLATIVA, s.f). Las comisiones que están a su cargo son: la “De Gobernación, de Seguridad Pública y Tránsito y de Protección Civil”, “De planeación para el desarrollo” y “De obras públicas y desarrollo urbano”. (Ayuntamiento Municipal, 2019).

Síndico municipal: El síndico municipal, es del sexo masculino tiene grado de licenciado en derecho y maestro en Administración Pública (Secretaria de Educación Pública, s.f.) ha tenido experiencias en la administración pública como 4to regidor suplente y 7mo regidor propietario, fue integrador de la comisión de límites municipales, y presidió la comisión electoral transitoria para las elecciones de autoridades auxiliares del periodo 2019-2021 (IPOMEX, 2019); el 31 de Enero del 2019 en la sesión de cabildo se le asignaron las comisiones de Hacienda y población (Ayuntamiento Municipal, 2019).

El gobierno municipal por estudiar se conforma de 13 regidores, de los cuales se presenta la información de cada uno en la tabla número 7 con base a la información obtenida en la Gaceta Oficial del Ayuntamiento y datos externos en páginas de internet (ver tabla 7).

Se observa que la mayoría de los regidores son profesionales y tienen experiencia política en cuanto a su trayectoria profesional, exentando algunos que no tienen preparatoria o cuya experiencia profesional no tiene relación directa con cargos políticos.

A su vez podemos determinar que el gobierno municipal ha designado a los responsables de las dependencias con relación, ya sea a su experiencia profesional o a su preparación académica, lo que puede ser un determinante que permita la implementación correcta de las políticas públicas con relación a las capacidades institucionales con las que cuenta el personal del gobierno municipal.

Tabla 6: Descripción general de regidores del gobierno municipal

Tabla 7: Descripción general de regidores del gobierno municipal				
N° de regidor	Sexo	Profesión	Trayectoria política relevante	Comisión asignada
1	Femenino	Licenciada en periodismo y publicidad (sin registro en la página de cédulas profesionales).	Presidenta de seccional. Secretaria municipal de movimiento Territorial. Consejera municipal. Asesora.	De cultura, educación pública, deporte y Transparencia y acceso a la información pública y protección de datos personales.
2	Masculino	Licenciado en Derecho	Subprocurador. Secretario técnico.	De agua, drenaje y alcantarillado. De Participación Ciudadana.
3	Femenino	Lic. en Trabajo Social, sin registro en el portal de cédulas profesionales y reconocida como Ciudadana (sin grado	Coordinadora del adulto mayor en el SMDIF. Subdirectora General SMDIF. Suplente de la sexta regiduría.	De Protección e Inclusión a Personas con Discapacidad Atención a la violencia en contra de las mujeres.

		académico en el portal del gobierno municipal).		
4	Masculino	Bachillerato	<p>Miembro activo de un partido político.</p> <p>Presidente seccional y del comité agrario municipal.</p> <p>Director de protección civil y Bomberos.</p> <p>Director de comunicaciones y Transportes municipal.</p> <p>Presidente del comisariado ejidal.</p>	De fomento agropecuario y forestal.
5	Femenino	Preparatoria.	<p>Comisión de la mujer en área de desarrollo social.</p> <p>Asesor de cultura de área de desarrollo social.</p> <p>Coordinadora de jefatura de vivienda.</p>	<p>De alumbrado público.</p> <p>De preservación y restauración del medio ambiente.</p>

			<p>Coordinadora de Jefatura municipal.</p> <p>Coordinadora del programa de seguro de vida.</p>	
6	Masculino	<p>Licenciado en Derecho.</p> <p>Maestro en juicios orales y sistema acusatorio.</p>	Encargado de despacho en la Defensoría de los derechos humanos del municipio.	De revisión y actualización de la reglamentación municipal Derechos humanos.
7	Femenino	Bachillerato técnico.	<p>Directora de Turismo, Rescate y Conservación de Áreas Arqueológicas.</p> <p>Jefa de Bolsa de Empleo.</p> <p>Jefa de programas municipales.</p> <p>Directora del centro cultural.</p>	<p>De mercados, centrales de abasto y rastros.</p> <p>De turismo.</p>
8	Femenino	Preparatoria.	<p>Asistente de la octava regiduría.</p> <p>Asistente de la dirección de gobierno.</p> <p>Asistente en el Centro de Servicios Administrativos en otro municipio.</p>	<p>De obras públicas y desarrollo urbano.</p> <p>De empleo.</p>

			Coordinadora Territorial de la estructura de un político y coordinación de la Campaña Federal.	
9	Masculino	Licenciatura en económica (Trunca).	<p>Coordinador municipal por parte del INEGI.</p> <p>Director académico.</p> <p>Supervisor de embarques.</p> <p>Instructor de zona por parte del INEGI.</p> <p>Coordinador técnico docente por parte del INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos).</p> <p>Asesor de diputado y diputado federal.</p> <p>Asesor de presidente municipal en otro municipio.</p>	<p>De cultura, educación pública, deporte y recreación.</p> <p>De Asuntos Internacionales y Apoyo al Migrante.</p> <p>De prevención social de la violencia y la delincuencia.</p>
10	Femenino	Asesora de imagen profesional.	Representante de casilla.	De salud pública.



			Representante general. Comisionada de ruta. Coordinadora regional.	
11	Masculino	Licenciado en Criminología (sin registro en la página de cédulas profesionales).  Maestría en criminalística (En curso).	Vendedor.  Servicio social en la subdirección de prevención del delito y cultura.  Auxiliar administrativo en un despacho jurídico.  Empleado en ciber café.	De hacienda (siempre y cuando la ley lo permita).  De alumbrado público.  De parques y jardines.
12	Masculino	Secundaria.	Subdelegado suplente.  Secretario del comité de agua potable.  Asesor de regidor municipal del mismo ayuntamiento estudiado.  Asistente de diputado federal.	De asuntos metropolitanos.

			Décimo segundo regidor. Candidato a diputado Federal.	
13	Femenino	Licenciada en Derecho (sin registro en la página de cédulas profesionales).	Asesor jurídico de regiduría en el municipio estudiado. Departamento jurídico de la dirección general de servicios públicos. Departamento jurídico de la Gerencia de Recaudación y Promoción del Organismo Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento. Enlace entre la Comisión Nacional de Agua y el Organismo Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento. Militante y participación activa en una asociación civil.	De agua, drenaje y alcantarillado. De panteones. De mercados, centrales de abasto y rastros. De Participación Ciudadana.

			Participación en campaña política.	
			Abogado litigante.	

*Fuente: Elaboración propia con base en (priedomex, s.f.) (Ayuntamiento Municipal, 2019) (Secretaría de Educación Pública, s.f.) (IPOMEX, 2017)*

### 3.1.1.3 Zonas diamante Jade y Carbón del territorio municipal

Como se mencionó en el marco teórico, es necesario el conocimiento de las zonas, Diamante, Jade y Carbón, dentro del territorio nacional, ya que esto permite en primera instancia conocer las necesidades del territorio y poder enfocar las políticas públicas de forma correcta en su implementación, de manera tal que dichas políticas puedan cumplir los objetivos planteados al momento del diseño y alinearse, a su vez, a los ODS.

Dentro del municipio estudiado se presentan zonas en cada uno de los niveles antes mencionados; estas zonas serán estudiadas por localidad dentro del municipio ya que es una división media del territorio y permite el estudio de la información presentada por el CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social).

Esta división de localidades en las diversas zonas será analizada con base a la información proporcionada en las estimaciones del CONEVAL en el Censo de Población y Vivienda 2020. En este censo, se clasifica las diversas regiones del municipio en 49 localidades con una población total de 542,173 ciudadanos.

El censo con base en ciertos indicadores muestra el nivel de rezago social de la localidad, y es este rezago social lo que me permitirá clasificar las diversas localidades en cada una de las zonas antes mencionadas.

Los indicadores en los que se basa el CONEVAL son: “Población de 15 años o más analfabeta; Población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela; Población de 15 años y más con educación básica incompleta; Población sin derechohabiencia a servicios de salud; Viviendas con piso de tierra; Viviendas que no disponen de excusado o sanitario; Viviendas que no disponen de agua entubada de la red pública; Viviendas que no disponen de drenaje; Viviendas que no disponen de energía eléctrica; Viviendas que no disponen de lavadora; Viviendas que no disponen de refrigerador.” (CONEVAL) Y con esa información las localidades se concentran en las siguientes zonas:

#### 3.1.1.3.1 Zona diamante

En la zona diamante se integran aquellas localidades cuyo grado de rezago social es Muy Bajo, es decir, su índice de rezago social es de números negativos elevados; lo que quiere decir que de los indicadores antes mencionados obtienen un puntaje bajo en estas localidades.

En el municipio estudiado, para el censo del 2020, se tienen 11 localidades que pertenecen a esta zona, que al momento de revisar territorialmente las localidades se puede observar que estas localidades se adentran a la clasificación planteada en el marco teórico, donde se menciona que las zonas de este tipo son aquellas que cuentan con los servicios adicionales a los servicios básicos.

#### 3.1.1.3.2 Zona Jade

Las zonas jade por su clasificación planteada anteriormente, serán integradas por las localidades cuyo grado de rezago social se encuentren en bajo o medio, es decir que su índice se encuentra entre  $-.84$  y  $.32$ , con relación a los valores presentados por el CONEVAL; lo que significa que estas localidades obtuvieron valores dentro de la media en los indicadores mencionados anteriormente.

En el municipio donde se efectúa el estudio de caso, para el 2020 se integran 31 localidades dentro de la zona Jade, de las cuales 25 tienen un grado de marginación bajo, y 6 tienen grado de marginación media.

Al revisar la cuestión territorial y física de las localidades se puede observar que la mayoría de estas localidades se encuentran dentro de los parámetros mencionados en el marco teórico, ya que en su mayoría estas zonas pertenecen a aquellas localidades que se dedican principalmente a las actividades de ganadería, o agricultura, o alguna actividad semejante del sector primario.

### 3.1.1.3.3 Zona Carbón

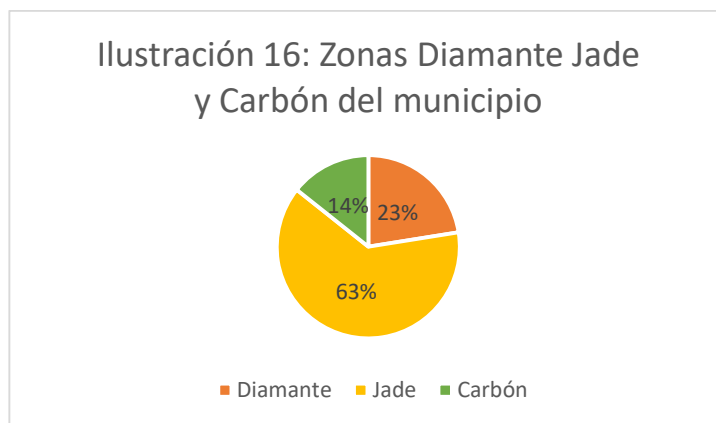
Clasificaré a las localidades dentro de la zona carbón a aquellas cuyo grado de rezago social sea Alto, es decir que sus niveles de rezago social se encuentren con valores superiores a .32, de acuerdo con lo mencionado por el CONEVAL.

Para el 2020, en el municipio estudiado se integran 7 localidades dentro de esta zona, tres de estas localidades se encuentran dentro de las 10 localidades del municipio con menor número de población.

El gráfico de la ilustración 16 muestra que las Zonas Jade tienen un 63% del total, lo que quiere decir, de acuerdo con lo presentado anteriormente, que si se trabaja en estas zonas puede llegar a formar parte de lo que es la zona Diamante. A su vez, el gráfico muestra que las zonas carbón representan el 14% del total de las localidades.

Con esto se observa que para el 2020 las políticas públicas efectuadas han ayudado para elevar o mantener el nivel de las zonas en dichas localidades. Sin embargo, es necesario determinar si el municipio tiene las capacidades institucionales para poder fortalecerlas y encaminar la implementación de sus políticas públicas al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible.

*Ilustración 16: Zonas Diamante, Jade y Carbón del municipio*



*Fuente: Elaboración propia con base de datos del CONEVAL.*

### 3.1.2 Políticas Públicas del municipio

Como se mencionó anteriormente las políticas públicas son las acciones del gobierno, pero no todas las acciones son políticas públicas, sino aquellas que tienden a trascender en el tiempo y lograr mejoras en las comunidades donde se implementen.

Dentro del municipio estudiado se revisan aquellas políticas públicas que fueron efectuadas durante la administración (2018-2020). Es importante resaltar que en este municipio la continuidad de los proyectos y acciones políticas en mejora del municipio ha funcionado porque existe una continuidad en la dirección del gobierno, (3 periodos municipales) además de algunos otros factores que se verán más adelante.

#### 3.1.2.1 Políticas públicas enfocadas al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Dentro de las diversas acciones que se han realizado dentro del municipio y que se presentaron en los últimos dos informes de gobierno cabe destacar, en primera instancia, la estructura del informe de gobierno, que se basa en su plan de desarrollo municipal y que ambos se encuentran orientados a resolver los objetivos del desarrollo sostenible.

Dentro del informe se presentan los ejes temáticos que relacionan las acciones políticas con algunos de los objetivos de la agenda 2030 que pueden ser acatados gracias a las cualidades del municipio.

Si bien no todos los objetivos de la agenda 2030 se encuentran dentro de los ejes temáticos de los informes y plan de desarrollo municipal esta omisión es, como lo mencionan en el informe, a causa de que las características territoriales del municipio que no permiten el cumplimiento de dichos objetivos.

Dichos documentos se encuentran estructurados “en Cuatro Pilares Temáticos y Tres Ejes Transversales. El primer pilar temático: [hace referencia a un] Municipio Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente. [...] Un Municipio Competitivo, Productivo e Innovador es el segundo pilar temático. [...] El tercer pilar refiere a un Municipio Ordenado,

Sustentable y Resiliente [...] La seguridad pública constituye el cuarto pilar.” (Presidencia Municipal, 2019) Los tres ejes transversales hacen referencia a “la participación de todas y cada una de las dependencias que integran la administración pública municipal en temas y acciones que aluden a la universalidad de la acción gubernamental.” (Presidencia Municipal, 2019) Estos ejes son: igualdad de género, gobierno moderno, capaz y responsable y tecnología y coordinación para el buen gobierno.

De esta forma se espera que las acciones del gobierno municipal se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos, ya que muestran una directriz a seguir en el funcionamiento de sus actividades.

### 3.1.2.2 Políticas públicas que se están implementando para lograr los Objetivos del Desarrollo Sostenible

La tabla que se muestra a continuación sintetiza las políticas públicas que el gobierno municipal ha efectuado durante los primeros dos años de este periodo gubernamental clasificándolas en cada uno de los pilares y ejes que hace referencia el plan de desarrollo municipal.



Tabla 7: Políticas públicas municipales

Tabla 8: Políticas públicas municipales				
Pilar	Eje	Tema	Política pública	Características
Social		ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA LAS FAMILIAS.	PROGRAMA “APOYANDO FAMILIAS 2019”.	Brindar productos de la canasta básica y/o en entrega de huevo de gallina.
			PROGRAMA LICONSA.	Apoyo a la alimentación de familias en condiciones de pobreza, con leche de excelente calidad.
			ENTREGA DE VALES PARA ROPA O CALZADO.	Entrega de vales de calzado o ropa.
			“GARANTÍA SOCIAL”	Se realizan faenas de limpieza en avenidas, calles, espacios públicos, esto con el objetivo de evitar inundaciones y mantener limpios estos espacios.
				KITS DE LIMPIEZA

			HORTA DIF	Entrega de paquetes de materiales, semillas e insumos para el establecimiento de huertos familiares, comunitarios y proyectos productivos sustentables que genere la producción de alimentos para autoconsumo y comercialización.
		SALUD Y BIENESTAR INCLUYENTE.	JORNADAS MÉDICO ASISTENCIALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.	Acercar a la población servicios de salud.
			SEMANAS NACIONALES DE SALUD.	Acciones intensivas de vacunación y prevención de salud.
			SEMANA NACIONAL DE SALUD BUCAL.	Enfatizar y facilitar el acceso a los actos de prevención y curación en materia de odontología.
			CAMPAÑAS DE PLANIFICACIÓN FAMILIAR.	Brindar a las parejas, pláticas en donde puedan libremente decidir sobre el número de hijos que desean tener o los métodos

				preventivos para evitar embarazos no deseados.
			JORNADA DE DETECCIÓN DE CATARATAS.	Detección y operaciones gratuitas de cataratas.
			CAMPAÑA DE DETECCIÓN DE CÁNCER DE PRÓSTATA.	Pretensión de disminuir la incidencia del principal cáncer presente en la población masculina.
			JORNADA DE DETECCIÓN DE VIH.	Aplicación de pruebas de VIH y apoyo y seguimiento a quien lo requiere.
			PROYECTO PILOTO “TELEMEDICINA”.	El suministro de servicios de atención de salud a distancia, con objeto de intercambiar datos para hacer diagnósticos, tratamientos y prevenir enfermedades.
			PROYECTO PILOTO “ESCUELA SALUDABLE”.	Detectar a la población infantil que tenga sobrepeso y obesidad para brindarle asistencia, consulta médica preventiva y de atención.

			CAMPAÑAS DE CIRUGÍAS DE LABIO LEPORINO Y PALADAR HENDIDO.	cirugías a los candidatos para la intervención médica.
			“PROGRAMA EPIDEMIOLÓGICO DE PREVENCIÓN [DEL MUNICIPIO].	se instalaron de manera permanente los Comités Municipales de Salud y Contra Riesgos Sanitarios, y se realizaron las acciones para atender la emergencia sanitaria por la presencia del COVID-19.
			PREVENCIÓN DE LAS ADICCIONES.	Talleres psicoeducativos en temas de salud mental, ansiedad, depresión, suicidio, consumo de drogas, entre otros.
		EDUCACIÓN INCLUYENTE Y DE CALIDAD.	APOYO A CONSERJES Y/O SECRETARIAS.	Refrendar el compromiso con las secretarías y conserjes de las diferentes escuelas públicas del municipio.
			EXPO ORIENTA.	Brindar una orientación pedagógica a la población estudiantil que desee continuar con sus estudios académicos en la educación media superior y superior.

			SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES.	acciones y programas de posicionamiento a la población estudiantil de los niveles medio superior y superior para que puedan realizar sus prácticas profesionales y servicio social dentro de alguna de las dependencias que conforman la administración pública municipal.
			UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.	Generar opciones de continuidad escolar por medio de la educación a distancia utilizando la tecnología, lo cual permite a distintos grupos sociales acceder a opciones de formación educativa a nivel medio superior, superior, maestría y doctorado.
			TRANSPORTE UNIVERSITARIO	Brindar a la población estudiantil universitaria que cursa estudios profesionales en la UNAM, IPN y UAM, un transporte gratuito a las diferentes facultades y campus universitarios.
			ENTREGA DE KITS DE OFICINA A	El Kit de oficina consta de una computadora completa, una impresora multifuncional, un

			SUPERVISIONES ESCOLARES.	no-break, un escritorio con archivero, una silla secretarial y un paquete de papelería.
			CHALECOS ESCOLARES 2019	Es imperante que la población estudiantil de nivel básico se proteja y se atienda ante las inclemencias del clima en esta temporada.
			ENTREGA DE ÚTILES ESCOLARES.	Entrega de Paquetes de Útiles Escolares y Libros de Texto Gratuitos.
			MOBILIARIO ESCOLAR Y EQUIPOS DE CÓMPUTO.	Brindar a la población estudiantil [...] las mejores instalaciones educativas y, por ende, un mobiliario escolar, acorde a las necesidades de ésta.
			CONSTRUCCIÓN O MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	Se realizaron diferentes programas, obras y acciones para el mejoramiento o generación de infraestructuras educativas.
			PROGRAMA “MEJORA TU ESCUELA”.	Mantener en buenas condiciones y funcionales las instalaciones de los centros educativos públicos del municipio.

		VIVIENDA DIGNA.	PROGRAMAS SOCIALES MUNICIPALES.	Entrega de láminas, tinacos e impermeabilizantes.
			CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME	Material para la construcción de techo y piso firme.
		DESARROLLO HUMANO INCLUYENTE, SIN DISCRIMINACIÓN Y LIBRE DE VIOLENCIA.	DESAYUNOS ESCOLARES	<p>El objetivo es otorgar un Desayuno Escolar Frío diario, variado y suficiente a las niñas, niños y adolescentes que presentan desnutrición o en riesgo de padecerla, de acuerdo con el aporte nutrimental recomendado por la NOM-014-SSA3-2013, para mejorar su condición de desnutrición.</p> <p>Desayuno Escolar Caliente. Se entregan raciones de alimentos no perecederos que cumplan con los Criterios de Calidad Nutricional. Cada persona beneficiaria aportará una mínima cuota de recuperación.</p>
			PROGRAMA METRUM	brindar atención prioritaria al niño o niña en condiciones vulnerables y de calle

				promoviendo cambios de actitud que mejoren sus condiciones de vida.
			PROGRAMA DE INTEGRACIÓN FAMILIAR	Proporciona atención a la familia para mejorar la calidad de vida de sus integrantes en las esferas personal, de pareja y grupo familiar, por medio de acciones preventivo-educativas, que les permitan proyectos de vida más eficaces atendiendo con calidad, eficacia y honestidad a los usuarios de los servicios.
			CASAS DEL ADULTO MAYOR	Equipamiento y construcción de casas del adulto mayor.
			CERMASBUS	Vehículo que transporta diariamente a 40 personas adultas mayores de las localidades del Municipio al Centro Recreativo.
			TERAPIAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	Se realizaron terapias físicas, ocupacionales y de lenguaje; así como apoyo de aparatos para personas que lo requieren.



			JÓVENES POR TU COMUNIDAD 2020.	Realizar faenas de limpieza y de embellecimiento de las avenidas, calles y espacios públicos del Municipio.
		CULTURA FÍSICA Y DEPORTE.	ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.	uno de los principales ejes de acción deportiva son clases y prácticas de natación en las 4 albercas semi olímpicas que están distribuidas en el Municipio, en ellas se brindan servicios de calidad y calidez, con costos accesibles para toda la población.
			GIMNASIOS POLIVALENTES.	Continuar con el fomento y desarrollo de actividades y prácticas de disciplinas deportivas.
			CAPACITACIÓN A INSTRUCTORES DEPORTIVOS.	Convenio de colaboración con la Dirección General de Cultura Física y Deporte Del Estado de México; con la finalidad de promover practicas óptimas e idóneas del personal e instructores deportivos hacia la población usuaria.

			PROGRAMAS DE ACTIVACIÓN FÍSICA EN LINEA	IMCUFIDE llevó a cabo el “Programa de Actividad Física ONLINE” y “EJERCITATE DESDE CASA”.
<b>Económico</b>		DESARROLLO ECONÓMICO	Empleo.	Coordinar acciones para fomentar la vinculación empresarial con el recurso humano del municipio.
			Movilidad.	Coordinar, desarrollar, implementar y ejecutar políticas públicas para la mejora de la movilidad en el municipio.
			Turismo.	Realizar reuniones con prestadores de servicio y elaborar una base de datos y la creación del padrón turístico.
			Desarrollo Rural.	Crear proyectos productivos de una forma organizada, responsable y eficiente, considerando sustentablemente el medio ambiente, que eleve los niveles en la calidad de vida del sector agrícola.
			“APOYO AL CAMPO [...] DE SEMILLA	Incentivar la producción agropecuaria, contribuyendo a una economía sostenible para las familias rurales de la demarcación,

			AVENA Y FERTILIZANTE”	salvaguardando la flora y fauna y preservar el suelo de conservación y agrícola para evitar el crecimiento de la mancha urbana y a su vez, conservar las tradiciones y costumbres.
			CAPACITACIONES	<p>Capacitaciones a personal que se dedica al sector agrícola con temas de:</p> <p>Manejo y Uso de Agroquímicos.</p> <p>Manejo Fitosanitario y Control de Plagas.</p> <p>Inspecciones de siembras para combatir y prevenir plagas en los cultivos.</p> <p>recomendaciones de fertilización a campo.</p>
			implementación de cajas móviles	Facilitar al contribuyente la realización de revalidaciones de los permisos provisionales.
			“Aves de traspatio”	Entrega de “Aves de Traspatio” (pollas de postura, pavos de doble pechuga y patos), a bajos precios.

			Importación de artesanías	Se seleccionaron más de 100 piezas artesanales de productores locales, las cuales serán exhibidas para su promoción y venta en prestigiadas tiendas.
		INFRAESTRUCTURA PÚBLICA Y MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS COMUNALES.	Infraestructura pública.	programa de obras que contribuye a cubrir las demandas más sentidas de la población.
			Parques, Jardines y su equipamiento.	Los trabajos de rehabilitación y mantenimiento de espacios recreativos.
<b>Territorial</b>		CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES.	Localidades Urbanas y rurales; zonas metropolitanas.	actualizando las comunidades y localidades que conforman a este municipio.  se instauró la Comisión de Límites Territoriales.
			Infraestructura urbana.	impulsa el programa presupuestario “Desarrollo Urbano”, que, a su vez, integra proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de vialidades urbanas, guarniciones y banquetas, mantenimiento por

				bacheo, así como construcción y mantenimiento de edificaciones urbanas.
			CULTURA Y ARTE.	Contribuir para que la población del municipio acceda y participe en las manifestaciones artísticas mediante el fomento y producción de servicios culturales.
		ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE.	Alumbrado Público.	Otorgar el servicio de iluminación en las comunidades y en las vías principales, parques y espacios de libre circulación con el propósito de proporcionar una visibilidad adecuada para el desarrollo de las actividades de la población del municipio.
			Electrificación.	Contribuir a que las comunidades dispongan de este servicio mediante el uso de tecnologías en materia de energía eléctrica.
			Control Canino.	Brinda entre otros servicios la recolección de animales muertos encontrados en las principales avenidas, colonias y calles, atención y captura de perros agresivos,

				entrega voluntaria de animales de compañía no deseados y/o enfermos.
		ACCIÓN POR EL CLIMA.	Limpia, recolección y disposición final de residuos sólidos.	contribuir al cumplimiento de las políticas públicas ambientales mediante el control de residuos sólidos.
			Ecología	Protección, conservación, restauración, mejora y uso sostenible de los espacios naturales.
			Eventos de promoción de la cultura ambiental.	Realización de conferencias, ferias, eventos culturales en donde se promueve la importancia de la cultura ambiental en el municipio.
			Programa Municipal de Desarrollo Forestal Sustentable.	Contribuir a la participación social y la generación de beneficios ambientales en diferentes zonas estratégicas del municipio.
			Regulación Ambiental Municipal.	Atender a través del departamento de Registro Ambiental Municipal a los propietarios, representantes legales o gestores de las diferentes empresas y/o establecimientos que requieran la

				revalidación del Registro Ambiental (RAM) de acuerdo con las normas oficiales mexicanas.
		TEMA: MANEJO SUSTENTABLE Y DISTRIBUCIÓN DEL AGUA.	Programas para el manejo eficiente y sustentable del agua.	Contribuir al manejo sustentable del agua mediante la conservación de las fuentes de abastecimiento.  Contribuir al fomento de la cultura de descontaminación de las aguas residuales mediante la estricta aplicación de las normas de conservación en la materia.
		RIESGO Y PROTECCIÓN CIVIL.	Foros de consulta y participación ciudadana.	Realizar capacitaciones, foros, cursos etc., con la finalidad de coadyuvar con la población en situaciones que involucran a la Protección Civil en sus colonias.
			Evaluación del riesgo	Emitir dictámenes de las obras públicas realizadas por el ayuntamiento.
			Centro de entrenamiento, capacitación y adiestramiento.	Se hizo la gestión para la construcción del CECAI (Centro de Entrenamiento, Capacitación y Adiestramiento. este campo ya está en funciones para la capacitación de

				bomberos profesionales, Brigadas del Sector público y privado.
<b>Seguridad</b>		SEGURIDAD CON VISIÓN CIUDADANA.	Plan por la construcción de la paz.	Talleres, operativos, y difusiones masivas, reuniones vecinales que muestren la prevención del delito como atenuante a la incidencia delictiva.
			Proyecto G-141 Remodelación del Centro de Mando C-2,	Instalación de 200 cámaras de video vigilancia, las cuales fueron instaladas en 50 postes en diferentes ubicaciones del municipio, así como el equipamiento de audio con alarma sísmica, esto con la finalidad de disuadir y prevenir la delincuencia y realizar anuncios masivos para prevención de algún tipo de contingencia o de sismos.
			BOTON DE PANICO	la aplicación para equipos celulares como un programa de prevención y atención inmediata a quien requiere del auxilio de la seguridad pública.



		DERECHOS HUMANOS.	Platicas informativas	Acción fundamental de la Defensoría Municipal para difundir, promover y privilegiar los derechos humanos.
	IGUALDAD DE GENERO	CULTURA DE IGUALDAD Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES.	Atenciones psicológicas y asesoría jurídica	Impartir asesorías jurídicas y consultas psicológicas con la finalidad de recibir una atención integral y especializada bajo los principios de igualdad jurídica, respeto a la dignidad humana, la no discriminación y libertad, en un marco de respeto a sus derechos humanos.
			SENSIBILIZACIÓN A OPERADORES DEL TRANSPORTE PÚBLICO.	Romper con los esquemas trazados y los estereotipos de género.
			CAMPAÑA: “PINTA EL MUNDO DE NARANJA”	Movilizar a la opinión pública y a los gobiernos para emprender acciones concretas con el fin de promover y fomentar la cultura de la no violencia.

			ALERTA DE VIOLENCIA DE GÉNERO.	DE DE	Capacitación para el personal al servicio público.  Entrega de 4 unidades para la policía de género y cédula de búsqueda y localización de personas desaparecidas.
			implementación del Modelo de Ciudad Segura.	del	consistiría en equipamiento para la Policía de Género y Célula de Búsqueda.
			PROGRAMA: BECAS DE APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MADRES JÓVENES Y JÓVENES EMBARAZADAS.		Garantizar que estas mujeres puedan concluir sus estudios básicos, sin descuidar la etapa de la maternidad.
			Mujeres Cambiando [el municipio] 2020.	[el	Las beneficiarias de este programa realizan faenas de limpieza en las principales avenidas, calles y espacios públicos del municipio, de lunes a viernes en horarios óptimos y adecuados para ellas y con

				elementos necesarios de seguridad y protección para llevar a cabo estas faenas.
EJE TRANSVERSAL 2. GOBIERNO MODERNO, CAPAZ Y RESPONSABLE.	ESTRUCTURA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.	guía consultiva de Desempeño Municipal 2019		Verificación de la guía consultiva de Desempeño Municipal 2019.
		Manual General de Organización y Manuales de Procedimientos.		Actualización de la normatividad municipal elaborada mediante el análisis de las actividades y funciones de las diferentes áreas del ayuntamiento.
	TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.	Cumplimiento de Obligaciones Normativas.		Asesoría y capacitación a las y los Servidores Públicos de las Dependencias que lo han requerido, encaminadas a verificar el tratamiento de la Información generada.
		Vinculación Ciudadana con la Administración Pública		A través de la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública Municipal, administra la fracción correspondiente al municipio [...], del Sistema de Acceso a la

				<p>Información Mexiquense (SAIMEX), del Sistema de Información Pública de Oficio Mexiquense (IPOMEX) y del Sistema de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición De Datos Personales del Estado de México (SARCOEM).</p> <p>A través del uso de estas tres plataformas electrónicas, el ciudadano cuenta con acceso a la información pública generada por la Administración Municipal, desde cualquier dispositivo conectado a Internet.</p>
		FINANZAS PÚBLICAS SANAS.	Programa de regularización de la tenencia de la tierra.	Que la población que lo requiere pueda asegurar la tenencia de la tierra con el apoyo de bajos costos en el pago de sus escrituras, descuentos en los impuestos a pagar al municipio como lo son traslado de dominio y predio.
			Recaudación	Facilitamos el servicio de cobro del impuesto predial, a través de las cajas y ventanillas móviles.

			CERO ENDEUDAMIENTO	La política pública implementada desde hace más de 8 años es “Cero Endeudamiento” ya que la deuda pública para [el municipio], es un peso que puede afectar más al propio presupuesto.
		GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal.	establecer compromisos a fin de optimizar la calidad del gasto público.
		EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SECTOR PÚBLICO.	Capacitación y desarrollo de personal.	programa integral de capacitación en diversos temas.
		GOBIERNO EFICIENTE QUE GENERE RESULTADOS.	Fortalecimiento de las capacidades Institucionales del Gobierno Municipal.	Participar en programas y concursos que fortalecen el desempeño municipal.  Se incursionó en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
			Presupuesto base Resultados (PbR).	Establecer un adecuado proyecto con calidad y eficiencia del gasto público permitiendo la asignación objetiva de los recursos públicos para fortalecer las políticas, programas y

				proyectos para el desempeño gubernamental, aportando e incrementando el servicio de calidad para la sociedad.
			(SEGEMUN) Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal.	Se implementaron un total de 45 Matrices con más de 250 Indicadores de Resultados; lo anterior, para evaluar el desempeño de las diferentes áreas que integran la Administración Municipal, además de tomar como una herramienta de la planeación estratégica el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal.
			Manuales de Organización y Reglamentos aprobados.	Se realizó la actualización de la normatividad municipal elaborada mediante el análisis de las actividades y funciones de las diferentes áreas del ayuntamiento.
	EJE TRANSVERSAL 3. TECNOLOGÍA Y COORDINACIÓN	ALIANZA PARA EL DESARROLLO	Convenios intergubernamentales	Gestión permanente ante el Instituto Mexiquense de la Infraestructura Educativa.  Gestión permanente para la ampliación de recursos en materia de seguridad pública.

	PARA EL BUEN GOBIERNO.			<p>Convenio con el Hospital de Especialidades del municipio.</p> <p>12 convenios intergubernamentales.</p> <p>9 convenios interinstitucionales.</p>
			CONCENTRADO DE OBRA PÚBLICA	<p>Impulsar la infraestructura pública y social como una política fundamental de desarrollo, ejemplos son múltiples en diversos sectores como en la educación, el deporte, la infraestructura recreativa y cultural, en la urbanización, agua potable, drenaje entre otros.</p>

*Fuente: (Presidencia Municipal, 2020) (Presidencia Municipal, 2019)*

### 3.1.3 Capacidades institucionales del gobierno municipal

Como se vio anteriormente el municipio en estudio cuenta con agentes internos con grados de profesionalización en su mayoría adecuados para los puestos a desempeñar y estructuras internas que permiten que las funciones administrativas se desarrollaran adecuadamente y que permiten el desarrollo del municipio.

Sin embargo, es necesario hacer una descripción más detallada del órgano de gobierno municipal con base en las capacidades institucionales, tomando en cuenta las consideraciones de la tabla 4.

#### 3.1.3.1 Político-institucionales

- a) Régimen de gobierno, constitución, legislación y marcos regulatorios, reglas de juego informales.

Como se planteó anteriormente el gobierno en estudio cuenta con un régimen de gobierno democrático y un marco jurídico-legal a nivel federal, estatal y municipal, en este último, ubicamos a los reglamentos, los cuales al igual que los manuales de organización varían dependiendo el área del ayuntamiento y son modificados o creados con relación a las necesidades de dichas áreas, sin embargo, es necesario considerar que en la cuestión práctica falta institucionalizar dichos reglamentos ya que en general dominan la inercia y la rutina en la realización de tareas; y es necesario hacer hincapié que las políticas o acciones gubernamentales ejecutadas por cualquier agente interno del ayuntamiento, debe alinearse al marco normativo, ya que de no ser así puede generar observaciones de las entidades fiscalizadoras federales y estatales. (Morales, 2022).

- b) proceso de toma de decisiones o modo de los estilos decisionales vigentes

La estructura municipal se maneja de una forma descentralizada ya que cada una de las áreas del ayuntamiento municipal tienen poder de decisión, planeación y autogestión, que permite plantearse objetivos individuales pero que se enfoquen a los objetivos generales de la Administración Municipal. Dentro del municipio a estudiar existe un área de planeación que



ayuda a la elaboración de programas y planes de cada área de acuerdo con sus objetivos específicos y encuadra las políticas y acciones al plan de Desarrollo Municipal, a su vez, se efectúan reuniones de gabinete que permiten realizar una revisión de los avances mensuales de cada una de ellas, de forma tal que se midan a partir de diversos indicadores y metas dichos avances con relación a sus planes y programas elaborados en el proceso de planeación. (Morales, 2022).

Esta área encargada de la planeación permite tener un control más general y una concentración de información ad hoc a las necesidades para las evaluaciones y seguimientos de las diversas actividades de cada una de las áreas de la Administración Pública Municipal.

- c) Grado de participación de los actores políticos y sociales en el proceso de formulación e implementación de la política pública;

Como se vio anteriormente, los actores sociales intervienen en general en la identificación de los problemas que requieren atención y, en menor grado, en la formulación de las políticas públicas, pero son considerados en menor medida durante la implementación de las mismas; dentro del gobierno municipal estudiado se da por hecho que cada problema es diferente y requiere diferentes medios de implementación, por lo cual cada una de las áreas responsables de dicha implementación determinará el grado de participación social y política en este proceso

*“por ejemplo, una política de apoyo a la educación mediante el otorgamiento de becas exigirá la realización de estudios socioeconómicos para su asignación ya que los recursos son limitados; establecer padrones de beneficiarios y reglas de operación mínimas. Otros problemas demandarán la realización de estudios técnicos más especializados para su implementación.”* (Morales, 2022)

- d) distribución de costos

La recaudación de impuestos por parte de los gobiernos Municipales es una de las fuentes de ingresos de estos, así como los presupuestos que son otorgados por parte de los gobiernos

Federales y Estatales, no obstante, estos recursos son etiquetados para ciertos fines, y es responsabilidad del área financiera determinar que disponibilidad de recursos existen para la implementación de las diversas políticas en cada área, estos se asignan de acuerdo a las tareas y acciones programadas de la política y la distribución es acorde a la periodicidad de las tareas. (Morales, 2022).

e) estructura del problema y experiencias previas.

Cada una de las áreas del ayuntamiento está especializada en sus funciones y tiene una estructura adecuada, pero las reglas informales, la rutina y la inercia, es decir el realizar acciones que no fueron planeadas intervienen en el proceso decisorio de los diversos agentes que en ocasiones utilizan las experiencias para realizar los procesos de implementación. Esto es a causa de que hay problemas que son constantes y que requieren de permanente atención, lo que propicia el desarrollo de aprendizajes en su atención que se traducen en acciones para implementaciones futuras. (Morales, 2022).

### 3.1.3.2 Relaciones interinstitucionales

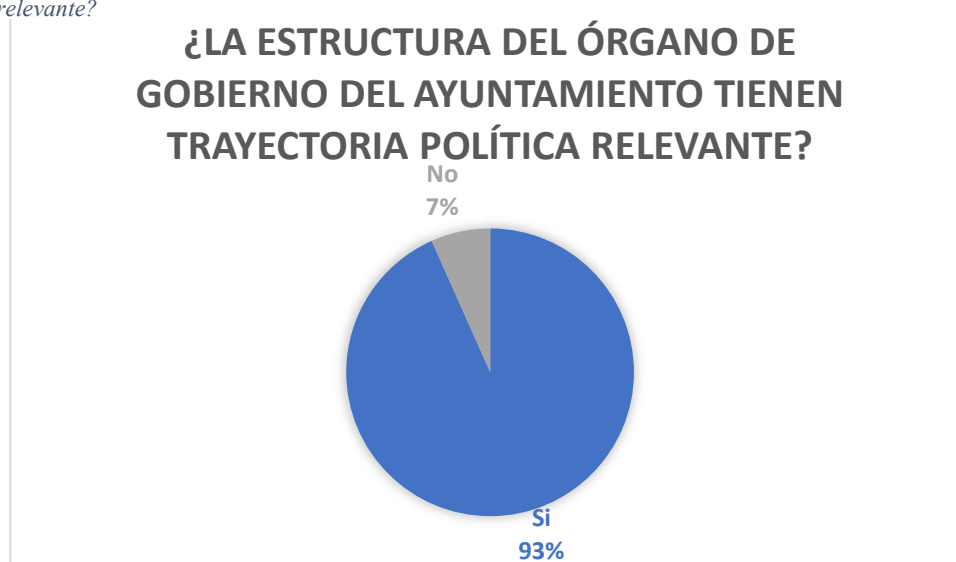
a) distribución de responsabilidades entre todas las agencias, actores involucrados y recursos de poder de cada uno y b) “mapa” de relaciones interinstitucionales vitales.

El Ayuntamiento Municipal formuló convenios y relaciones con diversas instituciones que permitieron un crecimiento en materia de salud, como el convenio con el Hospital Regional de Alta Especialidad; a su vez se tiene una gestión permanente en materia de educación con el Instituto Mexiquense de la Infraestructura Educativa, y en el 2019 se consolidó un Acuerdo de Cooperación y Asistencia Técnica, en el Área Educativa con agentes internacionales. Se tienen gestiones permanentes para la ampliación de recursos en materia de seguridad pública. Así como 12 convenios intergubernamentales y 9 convenios interinstitucionales.

### 3.1.3.3 Carrera en la función pública.

En la tabla 7 presentada anteriormente se puede observar los puestos públicos y la trayectoria política del órgano de gobierno del ayuntamiento, y en la tabla 9 se observa un concentrado general de dicha información; los puestos públicos que se presentan en las tablas corresponden en cargos públicos o experiencia laboral en años anteriores con lo que se deriva el gráfico 1 que muestra que 93% del personal tiene trayectoria política relevante, mientras que solo el 7% no cuenta con esta trayectoria.

Gráfico 1: ¿La estructura del órgano de gobierno del ayuntamiento tiene trayectoria política relevante?



Fuente: Elaboración propia con base en (priedomex, s.f.) (Ayuntamiento Municipal, 2019) (Secretaría de Educación Pública, s.f.) (IPOMEX, 2017)

Tabla 8: Trayectoria política de la estructura del órgano de gobierno del ayuntamiento.

**Tabla 9: Trayectoria política de la estructura del órgano de gobierno del ayuntamiento**

Nº de regidor	Sexo	Grado Máximo de estudios	¿Tiene trayectoria política Relevante?	Cargos políticos anteriores
Presidente	Femenino	Maestría	SI	11
Síndico	Masculino	Maestría	SI	5
1	Femenino	Licenciatura	SI	4
2	Masculino	Licenciatura	SI	2
3	Femenino	Licenciatura	SI	3
4	Masculino	Bachillerato	SI	5
5	Femenino	Bachillerato	SI	5
6	Masculino	Maestría	SI	1
7	Femenino	Bachillerato	SI	4
8	Femenino	Bachillerato	SI	4
9	Masculino	Licenciatura	SI	7
10	Femenino	Sin Educación	SI	1
11	Masculino	Maestría	No	1
12	Masculino	Secundaria	SI	6
13	Femenino	Licenciatura	SI	6

Fuente: Elaboración propia con base en (priedomex, s.f.) (Ayuntamiento Municipal, 2019) (Secretaría de Educación Pública, s.f.) (IPOMEX, 2017)

Dentro de los puestos públicos desempeñados anteriormente en materia política y con base en el CV, se pudo obtener que en promedio cada funcionario público tuvo 4.3 puestos anteriores que tienen relación directa con los temas políticos, con un máximo de 11 puestos desempeñados, que corresponde al perfil del presidente municipal y un mínimo de 1 puesto desempeñado en materia política relevante, que corresponde a dos regidores.

#### 3.1.3.4 Organización interna

- a) Roles y distribución de funciones asignados a cada área interna y recursos disponibles, o bien capacidad de planeación, gestión y recursos disponibles o tecnología-estilo de gestión interna y funciones.

Para la implementación de las políticas públicas existe un área de planeación que es la encargada de las funciones de coordinación, dicha área interviene para encuadrar las políticas y las acciones de las diversas áreas de acuerdo con el plan de desarrollo municipal, de forma tal que los objetivos planteados en este se cumplan en tiempo y forma. A su vez, esta área evalúa los avances de las planeaciones de cada una de las demás áreas de forma tal que permita evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos. (Morales, 2022).

- b) Delimitación de los flujos de información y decisión entre las distintas subunidades.

El flujo de información dentro de la estructura organizacional del Ayuntamiento Municipal estudiado se centra en las reuniones de gabinete de manera general, en donde cada área expone sus necesidades y proyectos de acuerdo con su planeación, y se vota de manera general si se aceptan dichos proyectos, de forma tal que, entre el área de planeación, el área financiera y las diversas áreas se coordinan para determinar si se tienen los recursos económicos y en personal para realizar los proyectos. Una vez aprobados los proyectos y verificando que existen los recursos disponibles el área encargada del proyecto se coordina con el personal necesario para poder implementarlo y hace entrega de un informe mensual a través de diversos indicadores a la junta de gabinete para la medición de sus avances (Morales, 2022).

- c) Formalización de la estructuración de relaciones en manuales administrativos y de procedimientos

En materia de regulación formal en cuanto a reglamentos y manuales de cada área del Ayuntamiento Municipal, la mayoría de ellas cuenta con los mismos; sin embargo, en varios casos dichos reglamentos no se han interiorizado, es decir, en la realización de actividades domina la inercia y la rutina, por lo cual es necesario la institucionalización de dichos reglamentos que provoque que se vuelvan una referencia importante en las acciones gubernamentales para poder combatir la inercia en la realización de las diversas tareas.

- d) Capacidad financiera y disponibilidad de equipamiento o de espacios físico-ade cuados (o bien infraestructura física).

Dentro de las funciones del gobierno municipal estudiado, se puede observar que los recursos provenientes por la recaudación de impuestos y por parte del gobierno federal son, en parte, destinados a las políticas públicas; no obstante, la disposición y asignación de estos le corresponde al área financiera, y esta los distribuye de acuerdo con las tareas programadas y la periodicidad de estas.

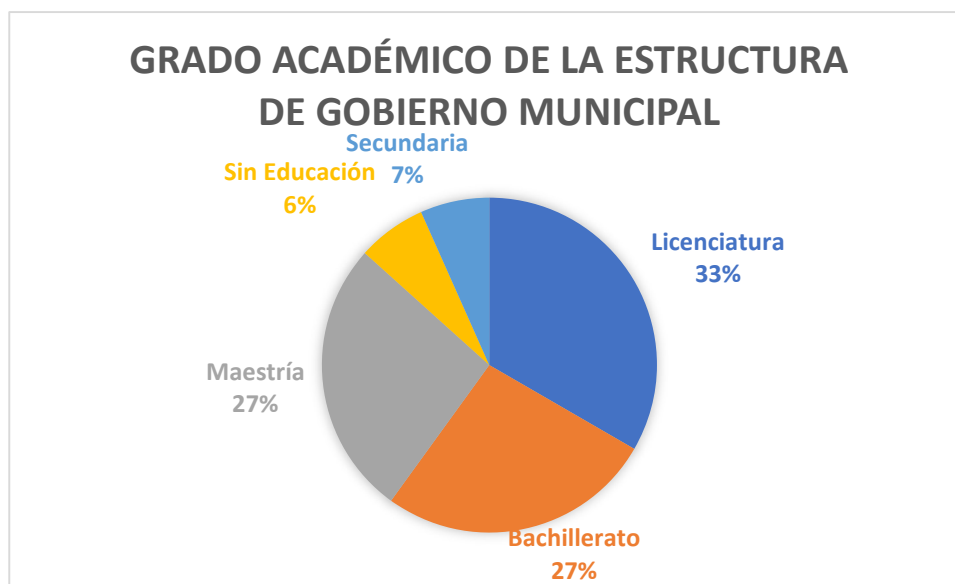
Ahora bien, aunque "todas las áreas cuentan con los recursos materiales y humanos básicos para la ejecución de sus acciones; no obstante, en determinados temas o problemáticas se necesitan recursos adicionales tantos materiales, financieros, técnicos, personal especializado etc. para su implementación; en este tema si se llegan a tener límites e insuficiencias." (Morales, 2022).

#### 3.1.3.5 Habilidades y conocimientos

Como se vio anteriormente de la estructura gubernamental del Ayuntamiento Municipal los grados académicos (ver tabla 9) del personal del Ayuntamiento durante el periodo presidencial del 2018 al 2020 corresponden a un valor del 27% con estudios de Maestría y Bachillerato cada uno, y en su mayoría (33%) con estudios de Licenciatura, solo 13% no cuenta con educación o tiene educación básica. (ver gráfico 1).

Nota: Los grados académicos son en curso o truncos, y corresponden a los datos obtenidos de los CV proporcionados por la estructura del órgano de gobierno del ayuntamiento.

Gráfico 2: Grado Académico de la estructura de gobierno municipal.



Fuente: Elaboración propia con base en (priedomex, s.f.) (Ayuntamiento Municipal, 2019) (Secretaría de Educación Pública, s.f.) (IPOMEX, 2017)

### 3.1.4 Determinación de las capacidades enfocadas a la implementación de políticas públicas del municipio

Para poder determinar las capacidades que se requieren en la implementación de las políticas públicas de municipio a estudiar es necesario realizar el cuestionario a las políticas públicas planteadas, sin embargo, al ser alrededor de 131 políticas públicas presentadas en los diferentes informes del Ayuntamiento Municipal se procede a examinar solo una muestra de esta población.

El tamaño de la muestra poblacional, para este estudio de caso, la población a estudiar es finita, ya que sabemos el número de políticas públicas presentadas en el municipio a través de los informes de gobierno del ayuntamiento municipal, mismas que fueron presentadas en la tabla 8.

El tamaño de la población es de  $N=95$  y se utilizará la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

- ❖  $N$ = Tamaño de la población.
- ❖  $Z$ = nivel de confianza (valores obtenidos de las tablas de distribución normal  $Z$ ).
- ❖  $p$ = probabilidad de éxito o proporción esperada.
- ❖  $q$ = probabilidad de fracaso.
- ❖  $d_2$ = precisión (error máximo admitido en términos proporcionales).

Nota: “Generalmente, los valores poblacionales de la proporción buscada ( $p$ ) y de su complementario ( $q=1-p$ ) se desconocen. Pero en este caso, en vez de obtenerlos mediante una muestra piloto, pueden sustituirse por  $p=q=0,5$ , lo que conduce al máximo valor exigible de  $n$ , ya que cualquier otra combinación de valores de  $p$  y  $q$ , al multiplicarlos, daría un valor inferior a 0,25. [...] además que si se considera una confianza del 95,5%, el valor de  $[n]$  queda sólo en función del error” (Morillas, 2007).

Al sustituir los valores con los datos en este estudio de caso podemos determinar que:

- ❖  $N= 95$
- ❖  $Z= 97\%$
- ❖  $p= 5\%$
- ❖  $q= 5\%$
- ❖  $d_2= 3\%$

Nota: para poder obtener los valores de  $Z$  utilizamos la fórmula (Mate316, 2019).

$$97\% \rightarrow Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = ?$$



Para obtener el valor de  $\alpha$  procedemos a convertir el porcentaje en número decimal, quedando 0.97 y la diferencia de restarle a 1 este valor es el resultado de  $\alpha$  quedando la fórmula de la siguiente forma:

$$\alpha = 1 - 0.97 = 0.03$$

$$Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = Z_{1-\frac{0.03}{2}} = Z_{1-0.015} = Z_{0.985}$$

Procedemos a buscar este valor de  $Z$  en las tablas del anexo 1, quedando un valor de  $Z$  de: 2.17 al verificar la fila y columna que generan la intersección del valor de  $Z$  buscada.

Quedando los siguientes datos, al transformarlos en decimales:

- ❖  $N= 95$
- ❖  $Z= 2.17$
- ❖  $p= 0.05$
- ❖  $q= 0,05$
- ❖  $d2= 0.03$

Quedando la fórmula:

$$n = \frac{(95)(2.17^2)(0.05)(0.05)}{0.03^2(95 - 1) + ((2.17^2)(0.05)(0.05))}$$

$$n = \frac{1.130136}{0.097272} = 11.61 \approx 12$$

Lo que nos da una muestra a considerar de 12, es decir, 12 políticas públicas a las cuales se les aplicará el formulario.

De forma tal que la investigación sea lo más imparcial posible se realizará la selección de estas doce políticas con una muestra aleatoria simple, para lo cual se enumeraran las políticas públicas conforme a la siguiente lista:

1. PROGRAMA “APOYANDO FAMILIAS 2019”.
2. PROGRAMA LICONSA.
3. ENTREGA DE VALES PARA ROPA O CALZADO.
4. “GARANTÍA SOCIAL”.
5. KITS DE LIMPIEZA.
6. HORTA DIF.
7. LAS JORNADAS MÉDICO ASISTENCIALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.
8. SEMANAS NACIONALES DE SALUD.
9. SEMANA NACIONAL DE SALUD BUCAL.
10. CAMPAÑAS DE PLANIFICACIÓN FAMILIAR.
11. JORNADA DE DETECCIÓN DE CATARATAS.
12. CAMPAÑA DE DETECCIÓN DE CÁNCER DE PRÓSTATA.
13. JORNADA DE DETECCIÓN DE VIH.
14. PROYECTO PILOTO “TELEMEDICINA”.
15. PROYECTO PILOTO “ESCUELA SALUDABLE”.
16. CAMPAÑAS DE CIRUGÍAS DE LABIO LEPORINO Y PALADAR HENDIDO.
17. “PROGRAMA EPIDEMIOLÓGICO DE PREVENCIÓN [DEL MUNICIPIO].
18. PREVENCIÓN DE LAS ADICCIONES.
19. APOYO A CONSERJES Y/O SECRETARIAS.
20. EXPO ORIENTA.
21. SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES.
22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.
23. TRANSPORTE UNIVERSITARIO.
24. ENTREGA DE KITS DE OFICINA A SUPERVISIONES ESCOLARES.
25. CHALECOS ESCOLARES 2019.
26. ENTREGA DE ÚTILES ESCOLARES.

27. MOBILIARIO ESCOLAR Y EQUIPOS DE CÓMPUTO.
28. CONSTRUCCIÓN O MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA.
29. PROGRAMA “MEJORA TU ESCUELA”.
30. PROGRAMAS SOCIALES MUNICIPALES.
31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME.
32. DESAYUNOS ESCOLARES.
33. PROGRAMA METRUM.
34. PROGRAMA DE INTEGRACIÓN FAMILIAR.
35. CASAS DEL ADULTO MAYOR.
36. CERMASBUS.
37. TERAPIAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.
38. JÓVENES POR TU COMUNIDAD 2020.
39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.
40. GIMNASIOS POLIVALENTES.
41. CAPACITACIÓN A INSTRUCTORES DEPORTIVOS.
42. PROGRAMAS DE ACTIVACIÓN FISICA EN LINEA.
43. EMPLEO.
44. MOVILIDAD.
45. TURISMO.
46. DESARROLLO RURAL.
47. “APOYO AL CAMPO [...] DE SEMILLA AVENA Y FERTILIZANTE”.
48. CAPACITACIONES.
49. IMPLEMENTACIÓN DE CAJAS MÓVILES.
50. “AVES DE TRASPATIO”.
51. IMPORTACIÓN DE ARTESANÍAS.
52. INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.
53. PARQUES, JARDINES Y SU EQUIPAMIENTO.
54. LOCALIDADES URBANAS Y RURALES; ZONAS METROPOLITANAS.
55. INFRAESTRUCTURA URBANA.
56. CULTURA Y ARTE.

57. ALUMBRADO PÚBLICO.
58. ELECTRIFICACIÓN.
59. CONTROL CANINO.
60. LIMPIA, RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS.
61. ECOLOGÍA.
62. EVENTOS DE PROMOCIÓN DE LA CULTURA AMBIENTAL.
63. PROGRAMA MUNICIPAL DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE.
64. REGULACIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL.
65. PROGRAMAS PARA EL MANEJO EFICIENTE Y SUSTENTABLE DEL AGUA.
66. FOROS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.
67. EVALUACIÓN DEL RIESGO.
68. CENTRO DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.
69. PLAN POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ.
70. PROYECTO G-141.
71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2.
72. BOTON DE PANICO.
73. PLATICAS INFORMATIVAS.
74. ATENCIONES PSICOLÓGICAS Y ASESORÍA JURÍDICA.
75. SENSIBILIZACIÓN A OPERADORES DEL TRANSPORTE PÚBLICO.
76. CAMPAÑA: “PINTA EL MUNDO DE NARANJA”.
77. ALERTA DE VIOLENCIA DE GÉNERO.
78. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CIUDAD SEGURA.
79. PROGRAMA: BECAS DE APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MADRES JÓVENES Y JÓVENES EMBARAZADAS.
80. MUJERES CAMBIANDO [EL MUNICIPIO]2020.
81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019.
82. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.
83. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES NORMATIVAS.
84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.
86. RECAUDACIÓN.
87. CERO ENDEUDAMIENTO.
88. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.
89. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
90. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL.
91. PRESUPUESTO BASE RESULTADOS (PBR).
92. (SEGEMUN) SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.
93. MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y REGLAMENTOS APROBADOS.
94. CONVENIOS INTERGUBERNAMENTALES.
95. CONCENTRADO DE OBRA PÚBLICA.

Una vez enlistadas las políticas públicas del municipio a estudiar se usará el programa de Excel con la fórmula =*ALEATORIO.ENTRE(1,95)* para determinar el número de la política a las cuales se les realizará el cuestionario quedando así los números de las políticas: 84, 22, 71, 81, 39, 6, 59, 56, 50, 85, 14, 31 por lo cual los cuestionarios se realizarán a las políticas:

6. HORTA DIF.
14. PROYECTO PILOTO “TELEMEDICINA”.
22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.
31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME.
39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.
50. “AVES DE TRASPATIO”.
56. CULTURA Y ARTE.
59. CONTROL CANINO.
71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2.
81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019.
84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.

## Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a cada una de las políticas públicas que se obtuvieron anteriormente y la revisión de las gráficas que se encuentran en los anexos, para determinar si la estructura orgánica del municipio tiene áreas de fortalecimiento de sus capacidades institucionales para la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible.

### 4.1 Consolidación de resultados

La información para la valoración de las capacidades institucionales fue recabada a través de diferentes medios, como publicaciones oficiales del ayuntamiento, páginas del gobierno e información clasificada por parte de algunos empleados del ayuntamiento, que por cuestiones de secrecía y ética profesional no se mencionarán sus nombres.

#### 4.1.1 Proceso y análisis de interpretación de datos

Se seleccionaron 12 políticas públicas que fueron presentadas en los informes del ayuntamiento municipal, sin embargo, una de ellas, VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, no es una política que fue implementada directamente por dicho gobierno, sino que fue una acción descentralizada por parte del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), ante lo cual solo se analizaron solamente 11 políticas públicas.

Dichas políticas fueron investigadas, como ya se mencionó, a través de portales de internet, noticias, boletines, paginas oficiales, informes de gobierno y entrevistas directas con personal encargado de la implementación de dichas políticas, así como de comentarios directos de personas beneficiadas por alguno de estos programas; esta información fue vaciada en un archivo de Excel que facilitaba la interpretación de los resultados, generando una tabla matricial, misma que para una buena visualización fue dividida en diferentes secciones las cuales se presentan a continuación.

#### 4.1.1.1 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A

En el apartado A se muestra el nombre de la política pública estudiada, el área del ayuntamiento que estuvo a cargo de su implementación, el área dentro de la sustentabilidad en la que se enfoca esa política; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretenden lograr con la misma y las diversas zonas: Jade, Carbón y Diamante donde se implementaron dentro del municipio.

##### 4.1.1.1.1 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-1

1) Nombre de la política pública:	6. HORTA DIF	14. PROYECTO PILOTO "TELEMEDICINA".	22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.	31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME
2) Área de la sustentabilidad en la que se enfoca:	Social y Económico	Social	Social	Social, Económico y Medio ambiental
3) Objetivo del desarrollo sostenible:	1- Fin de la pobreza; 2- Hambre cero; 8- Trabajo decente y crecimiento económico; 10- Reducción de las desigualdades Municipio socialmente responsable solidario e incluyente.	3. Salud y bienestar, 9. Industria, innovación y e infraestructura, 17. Alianzas para lograr los objetivos	4. Educación de calidad	10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sonstenibles
<b>3-a) Área del ayuntamiento responsable:</b>	<b>DIF</b>	<b>DIF</b>	<b>GOBIERNO DEL</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>
4) Número de implementaciones por zonas				
Zona carbón:	2	1	1	
Zona Jade:	19	4	5	8
Zona Diamante:	5	5	10	1
Total:	26	10	16	9

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal*

En la tabla anterior se muestra que para la política pública Horta DIF; el área de sustentabilidad en la que se enfocó fue el área social y económica; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretendían alcanzar con esta son: fin de la pobreza, hambre cero, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades y municipio socialmente responsable solidario e incluyente; el área del ayuntamiento que fue responsable de su implementación fue el área de Desarrollo Integral de la Familia (DIF); el número de implementaciones quedó de la siguiente manera: 2 en zona carbón, 19 en zona jade y 5 en

zona diamante, dando un total de 26 zonas donde se realizaron implementaciones de esta política.

Para el proyecto piloto telemedicina: el área de la sustentabilidad en la que se enfocó fue el área social; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretendían alcanzar son: salud y bienestar, industria, innovación e infraestructura, y alianzas para lograr los objetivos; el área del ayuntamiento responsable de su implementación fue el DIF; el número de implementaciones por zonas quedó de la siguiente manera: 1 en zona carbón, 4 en zona jade y 5 en zona diamante, dando así un total de 10 implementaciones por zonas.

Para la política pública universidad digital del estado de México; el área de la sustentabilidad en la que se enfocó fue el área social y el objetivo del desarrollo sostenible a cumplir fue educación de calidad; el área del ayuntamiento responsable fue el gobierno del estado de México; el número de las implementaciones por zona quedó de la siguiente manera: zona carbón 1, zona jade 5 y zona diamante 10, dando un total de 16 implementaciones por zona.

Por último esta tabla nos muestra la política pública construcción de techo y piso firme dicha política se enfoca en las 3 áreas de la sustentabilidad; los objetivo del desarrollo sostenible que se pretendían alcanzar fueron: reducción de las desigualdades y, ciudades y comunidades sostenibles; el área del ayuntamiento responsable de la implementación fue desarrollo social; las implementaciones por zona quedaron de la siguiente manera: zona jade 8, zona diamante 1 y no existió ninguna implementación en alguna zona carbón, dando un total de 9 implementaciones por zona.



#### 4.1.1.1.2 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-2

1) Nombre de la política pública:	39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.	50. "AVES DE TRASPATIO"	56. CULTURA Y ARTE.	59. CONTROL CANINO.
2) Área de la sustentabilidad en la que se enfoca:	Social y Económico	Social Económico y Medioambiental	Medio Ambiental y Social	Medio ambiental
3) Objetivo del desarrollo sostenible:	3. Salud y bienestar, 10 Reducción de las desigualdades	10, Reducción de las desigualdades, 8. Trabajo creciente y crecimiento económico	11. Ciudades y comunidades sostenibles.	7. Energía asequible y no contaminante
<b>3-a) Área del ayuntamiento responsable:</b>	<b>INCUFIDE</b>	<b>DESARROLLO RURAL</b>	<b>CULTURA</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>4) Número de implementaciones por zonas</b>				
Zona carbón:	0	1	1	3
Zona Jade:	2	15	5	9
Zona Diamante:	3	3	4	16
Total:	5	19	10	28

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

En esta tabla se muestra la siguiente parte de las políticas públicas en cuanto a la sección A del formulario.

Para la política pública alberca semi olímpicas el área de la sustentabilidad en la que se enfocó fue el área social y económica; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretendían alcanzar son: salud y bienestar y, reducción de las desigualdades; el área del ayuntamiento que fue responsable de la implementación de dicha política es el INCUFIDE (Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte) se realizaron 2 implementaciones en zonas jade, 3 en zonas diamante y ninguna en alguna zona carbón dando un total de 5 implementaciones por zona.

Para la política pública aves de traspatio se enfoca en las 3 áreas de la sustentabilidad; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretendían lograr con esta política son: reducción de las desigualdades y, trabajo creciente y crecimiento económico; el área del ayuntamiento responsable de la implementación fue desarrollo rural; el número de implementaciones por zonas quedó de la siguiente manera: zona carbón 1, zona jade 15, zona diamante 3, dando un total de 19 implementaciones por zona.

Para la política pública cultura y arte el área de la sustentabilidad en la que se enfocó fue el área medioambiental y social; el objetivo del desarrollo sostenible que se pretendía alcanzar era ciudades y comunidades sostenibles; el área del ayuntamiento que fue responsable de la implementación de dicha política es el área de cultura; las implementaciones por zona quedaron de la siguiente manera: 1 en zona carbón, 5 en zona jade y 4 en zona diamante, dando un total de 10 implementaciones por zona.

La política pública de control canino se enfocó en el área de la sustentabilidad relacionada con el medio ambiente; los objetivos del desarrollo sostenible que se pretendían alcanzar es energía asequible y no contaminante; el área del ayuntamiento responsable de la implementación fue la dirección de servicios generales; la implementación por zonas quedó de la siguiente manera: zona carbón 3, zona jade 9 y zona diamante 16, dando un total de 28 implementaciones por zona.

#### 4.1.1.1.3 Tabla Matriz revisión de cuestionario Sección A-3

1) Nombre de la política pública:	71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2,	81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019	84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.
2) Área de la sustentabilidad en la que se enfoca:	Económico y Social	Social, Economico y medio ambiental	NA	Social
3) Objetivo del desarrollo sostenible:	9. Industria, innovación e infraestructuras; 11- Ciudades y comunidades sostenibles; 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	3.Salud y bienestar ,4. Educación de calidad,5. Igualdad de Género ,8. Trabajo decente y crecimiento económico,10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles,13. Acción por el clima,15. Vida de ecosistemas terrestres, 16. Paz, justicia e instituciones	NO ES ADMINISTRADO POR EL MUNICIPIO	16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
<b>3-a) Área del ayuntamiento responsable:</b>	<b>SEGURIDAD PÚBLICA</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>INAI-</b>	<b>CATASTRO-Desarrollo</b>
<b>4) Número de implementaciones por zonas</b>				
Zona carbón:				4
Zona Jade:				12
Zona Diamante:	1			5
Total:	1	NA	0	21

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

La última tabla de la sección A muestra hoy la información de las 4 políticas públicas restantes.

Primero tenemos la remodelación del centro de mando c 2 que se enfoca en el área de la sustentabilidad económica y social; el objetivo del desarrollo sostenible que se pretende alcanzar es industria innovación e infraestructuras, ciudades y comunidades sostenibles, y paz, justicia e instituciones sólidas; el área del ayuntamiento que fue responsable de la implementación es el área de seguridad pública; sólo se realizó una implementación en zona diamante.

La siguiente política pública guía consultiva del desempeño municipal 2019, se enfocó en las 3 áreas de la sustentabilidad; los objetivos que se pretendían alcanzar son salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, acción por el clima, y vida de ecosistemas terrestres; el área del ayuntamiento responsable de su implementación fue el área de planeación; debido a que esta política se desarrolló dentro de la normatividad del ayuntamiento no se aplica las implementaciones por zonas.

La política pública vinculación ciudadana con la administración pública fue la política que fue implementado de manera externa al ayuntamiento, por lo tanto, no se tiene información sobre el área de la sustentabilidad en la que se enfoca o los objetivos del desarrollo sostenible que se pretenden alcanzar, así como se desconocen las implementaciones por zonas en donde se realizaron las implementaciones.

Finalmente el programa de regularización de la tenencia de la Tierra se enfoca en el área social de la sustentabilidad, los objetivos que se pretenden alcanzar es promover ciudades justas pacíficas e inclusivas, y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible; el área del ayuntamiento que fue responsable de la implementación fue desarrollo rural a través de su área de catastro; las implementaciones por zona quedaron de la siguiente manera: cuatro para zona carbón, 12 para zonas jade, y 5 para zonas diamante, dando un total de 21 implementaciones por zona.

#### 4.1.1.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B

En el apartado B se muestran los resultados obtenidos en las variables y factores observados como parte de las capacidades institucionales en el ámbito de organización interna.

##### 4.1.1.2.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-1

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública			6. HORTA DIF	14. PROYECTO PILOTO "TELEMEDICINA".	22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.	31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME
1) Nombre de la política pública:						
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
<b>I. Organización interna</b>						
1.1 Estructura Administrativa	Funciones y objetivos	¿Se observan fácilmente cuales son los objetivos de la política pública?	SI	SI	SI	SI
		¿Los objetivos de la política pública son claros y concisos?	SI	NO	SI	SI
		¿Existe relación entre estos y los objetivos del desarrollo sostenible?	SI	SI	SI	SI
		¿Están escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos?	SI	NO	NO	NO
		¿Las funciones son claras y entendibles?	SI	NO	NO	NO
		¿Las personas involucradas están informadas de los objetivos?	NO	SI	SI	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>
		b) División del trabajo	Número de personas	¿Cuántas personas están involucradas en la implementación de la política?	23	5
¿A cuántos sectores se destinará la política pública?	26			10	16	9
¿Cuántos sectores corresponden por persona asignada?	1.130434783			2	3.2	0.6
<b>NOTA: CONSIDERANDO UNA POBLACIÓN IGUAL PARA CADA SECTOR, ES DECIR UN PROMEDIO</b>	0			0	0	1
¿Existe personal suficiente para cubrir las actividades de la política?	NO			SI	NO	SI
¿Las actividades están distribuidas correctamente?	NO			SI	NO	NO
<b>Calificación obtenida</b>	<b>Nula capacidad</b>			<b>Media capacidad</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>
c) Equipo Adecuado	Recursos físicos			¿Se tienen las instalaciones adecuadas (infraestructura física, como oficinas ) para el desarrollo de las actividades?	SI	SI
		¿El personal tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	NO	NO	SI	SI
		¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?	SI	SI	SI	SI
		¿Se manejan tecnologías adecuadas para la implementación de la política?	SI	SI	SI	SI
		¿Se cuenta con servicio de luz en cada instalación a utilizar?	SI	SI	SI	SI
		¿Se cuenta con servicio de agua en cada instalación a utilizar?	SI	SI	SI	SI
		¿Se cuenta con servicio de internet en cada instalación a utilizar?	SI	SI	SI	SI
		¿Las instalaciones permiten atender a la población objetivo adecuadamente?	SI	SI	SI	SI
		¿Las instalaciones son de fácil acceso para la población y los trabajadores en general?	SI	SI	SI	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>
d) Marco jurídico	Reglamentos y manuales	¿Existe alguna reglamentación de la política pública?	SI	NO	NO	NO
		¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?	NO	NO	NO	NO
		¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?	NO	NO	NO	NO
		¿Existe un manual que determine las funciones de las diferentes personas involucradas?	SI	SI	SI	SI
		¿El manual es o fue utilizado correctamente por los involucrados?	NO	SI	NO	NO
		¿El manual es claro y conciso?	NO	SI	SI	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Nula capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública Horta DIF en la variable de organización interna, el indicador: estructura administrativa, y el factor por observar; funciones y objetivos, sólo se obtuvo una respuesta negativa relacionada a si las personas involucradas estaban informadas de los objetivos; a pesar de esa respuesta negativa se obtuvo una calificación de buena capacidad institucional.

El indicador división del trabajo, factor por observar: número de personas, se obtuvo una respuesta de 23 personas involucradas en la implementación de la política, considerando los resultados de la tabla anterior sección A-1 son 26 sectores a los que se designara la política por lo tanto le corresponden 1.13 sectores por persona asignada, estos resultados nos arroja que no existe suficiente personal para cubrir las actividades de la política y que las actividades no están distribuidas correctamente lo que nos da una calificación de nula capacidad institucional.

Para el indicador equipo adecuado, factor por observar recursos físicos, se obtuvo una respuesta negativa en cuanto a la pregunta de si el personal tiene los recursos necesarios para cumplir con sus funciones, al ser sólo una la respuesta negativa no afecta la calificación obtenida y dan un resultado de buena capacidad institucional.

En el indicador de Marco jurídico en el factor de observancia; Reglamentos y manuales se obtuvieron solo dos repuestas positivas en los niveles de medición de si existe alguna reglamentación de la política pública y si existe un manual para determinar las funciones de las diferentes personas involucradas. Debido a esto se obtuvo un resultado de Nula capacidad institucional.

Para la política pública de proyecto piloto “telemedicina” en la variable de organización interna en el indicador de estructura administrativa; factor por observar Funciones y Objetivos se obtuvieron el mismo número de respuestas positivas y negativas, dando un resultado de media capacidad institucional; las respuestas positivas fueron en los niveles de medición de si se observan fácilmente los objetivos; si existe relación entre los objetivos de la política y los del desarrollo sostenible; y si las personas involucradas están informadas de estos objetivos.

En el indicador de división de trabajo, para el factor a observar de Número de personas se tuvieron los siguientes resultados: 5 personas se involucraron en la implementación de la política, con base en la información de la tabla A se observa que son 10 sectores en donde se destinó por lo cual a cada persona le corresponden 2 sectores a atender, dando así que si existe personal suficiente para cubrir las actividades, y quedando estas correctamente distribuidas, sin embargo se obtiene una calificación de media capacidad institucional debido al número de sectores que le corresponde por persona asignada.

Para el indicador de Equipo adecuado en el factor a observar de Recursos físicos se obtuvo solamente una respuesta negativa en el nivel de medición de si el personal cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones; dando como resultado una buena capacidad institucional.

Por último, en el indicador de Marco jurídico, en el factor de Reglamentos y manuales se obtuvieron respuestas negativas con respecto al uso de reglamentos y respuestas positivas en el área de manuales, dando como resultado una Media capacidad institucional.

Para la política pública Universidad Digital del estado de México en la variable de Organización interna en el indicador de Estructura Administrativa, dentro del factor a observar de Funciones y objetivos se obtuvieron dos respuestas negativas en el nivel de medición de si las funciones que se deben de realizar por áreas y puestos se encuentran escritas y si estas son claras y entendibles; dando una calificación de Media capacidad institucional.

Para el indicador División del trabajo en el factor a observar de Número de personas se obtuvo que existían 5 personas involucradas en la implementación, considerando 16 sectores a los que se designa esta política se contempla que a cada persona le corresponden 3.2 sectores, por lo tanto, obtenemos que no existe suficiente personal para cubrir las actividades y que estas no se distribuyen correctamente, dando una calificación de Nula capacidad.

Para el indicador de Equipo Adecuado en el factor de Recursos físicos se obtuvieron todas las respuestas positivas en cuanto a sus niveles de medición, dando como resultado una buena capacidad institucional.

En el indicador de Marco jurídico en el factor a observar de Reglamentos y manuales solo se obtuvieron dos respuestas positivas en el nivel de medición de si existen manuales que determinen las funciones y si este es claro y conciso, dando como resultado una Nula capacidad institucional.

En la política pública de construcción de techo y piso firme para la variable de Organización interna en el indicador de estructura administrativa para el factor a observar de Funciones y objetivos se obtuvieron dos respuestas negativas en el nivel de medición de si las funciones que se realizan por áreas y puestos se encuentran escritas y si estas son claras y entendibles, dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para el indicador de División del trabajo en el factor a observar de Número de personas se obtuvo que existieron 15 personas encargadas de la implementación, y se designó a 9 sectores dando como resultado que ha cada persona le corresponden 0.6 sectores, existiendo personal suficiente para cubrir las actividades de la política, pero dichas actividades no son distribuidas correctamente, dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para el indicador de Equipo adecuado, factor a observar de Recursos físicos se obtuvieron todas las respuestas positivas dando una buena capacidad institucional.

En el indicador de Marco jurídico en el factor a observar de Reglamentos y manuales se obtuvieron solo dos respuestas positivas en el nivel de medición de si existía un manual para determinar las funciones de las diferentes personas involucradas y si este era claro y conciso, obteniendo así una calificación de Nula capacidad institucional.

#### 4.1.1.2.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-2

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública			39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.	50. "AVES DE TRASPATIO"	56. CULTURA Y ARTE.	59. CONTROL CANINO.
1) Nombre de la política pública:						
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
<b>I. Organización interna</b>						
1.1 Estructura Administrativa	Funciones y objetivos	¿Se observan fácilmente cuales son los objetivos de la política pública?	NO	SI	SI	SI
		¿Los objetivos de la política pública son claros y concisos?	NO	SI	SI	SI
		¿Existe relación entre estos y los objetivos del desarrollo sostenible?	NO	SI	NO	SI
		¿Están escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos?	SI	SI	SI	SI
		¿Las funciones son claras y entendibles?	NO	SI	NO	SI
		¿Las personas involucradas están informadas de los objetivos?	SI	SI	NO	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>
b) División del trabajo	Número de personas	¿Cuántas personas están involucradas en la implementación de la política?	3	25	15	30
		¿A cuántos sectores se destinará la política pública?	5	19	10	28
		¿Cuántos sectores corresponden por persona asignada?	1.666666667	0.76	0.666666667	0.933333333
		<b>NOTA: CONSIDERANDO UNA POBLACIÓN IGUAL PARA CADA SECTOR, ES DECIR UN PROMEDIO</b>	0	1	1	1
		¿Existe personal suficiente para cubrir las actividades de la política?	SI	SI	SI	NO
		¿Las actividades están distribuidas correctamente?	SI	SI	SI	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>
c) Equipo Adecuado	Recursos físicos	¿Se tienen las instalaciones adecuadas (infraestructura física, como oficinas ) para el desarrollo de las actividades?	SI	SI	SI	NO
		¿El personal tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	SI	SI	SI	NO
		¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?	NO	SI	NO	SI
		¿Se manejan tecnologías adecuadas para la implementación de la política?	NO	SI	SI	SI
		¿Se cuenta con servicio de luz en cada instalación a utilizar?	SI	SI	SI	SI
		¿Se cuenta con servicio de agua en cada instalación a utilizar?	SI	NO	NO	SI
		¿Se cuenta con servicio de internet en cada instalación a utilizar?	NO	SI	NO	NO
		¿Las instalaciones permiten atender a la población objetivo adecuadamente?	NO	SI	SI	SI
		¿Las instalaciones son de fácil acceso para la población y los trabajadores en general?	SI	SI	SI	SI
<b>Calificación obtenida</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>		
d) Marco jurídico	Reglamentos y manuales	¿Existe alguna reglamentación de la política pública?	NO	NO	NO	SI
		¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?	NO	NO	NO	NO
		¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?	NO	NO	NO	SI
		¿Existe un manual que determine las funciones de las diferentes personas involucradas?	NO	SI	SI	SI
		¿El manual es o fue utilizado correctamente por los involucrados?	NO	SI	SI	SI
		¿El manual es claro y conciso?	NO	SI	SI	SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal



Para la política pública de Albercas semi olímpicas en la variable de organización interna en el indicador de Estructura administrativa, factor a observar de Funciones y objetivos solo se obtuvieron dos respuestas positivas en el área de si las funciones que realizan por parejas y puestos se encuentran escritas y si las personas involucradas están informadas de los objetivos de la política, dando un resultado de nula capacidad institucional.

Para el indicador de División del trabajo en el factor a observar de número de personas se obtuvo que existen 3 personas involucradas en la implementación de la política y 5 sectores, con base en la información proporcionada en la tabla A, a los cuales se les designara dicha política, dando como resultado que a cada persona le corresponden 1.66 sectores, en el nivel de medición de si existe suficiente personal para cubrir las necesidades la respuesta fue positiva, y las actividades si eran distribuidas correctamente, sin embargo por el resultado en los sectores que le corresponden a cada persona se obtiene una media capacidad institucional.

En el indicador de Equipo adecuado factor a observar de recursos físicos se obtuvieron cuatro respuestas negativas en los niveles de medición de si los recursos se encontraban distribuidos correctamente, si se manejaban las tecnologías adecuadas para la implementación de la política, si en cada instalación se tenía internet y si la instalación permitía que se atendiera adecuadamente a la población objetivo, dando un resultado de Media capacidad institucional.

En el indicador de Marco jurídico en el factor a observar de Reglamentos y manuales se obtuvieron todas las respuestas negativas, dando una calificación de Nula capacidad.

Para la política pública “Aves de traspatio” en la variable de Organización interna, en el indicador de Estructura Administrativa, factor a observar de funciones y objetivos se obtuvieron respuestas positivas en todos los niveles de medición, dando así una buena capacidad institucional.

Para el indicador de División del trabajo en el factor a observar de número de personas, se obtuvo que 25 personas estuvieron involucradas en la implementación, se destinó esta política a 19 sectores, quedando 0.76 sectores por persona asignada, el nivel de medición de

si existe personal suficiente y si las actividades están distribuidas correctamente fueron positivas, dando una Buena capacidad institucional.

Para el indicador de Equipo adecuado en el factor a observar de Recursos físicos se obtuvo solo una respuesta negativa en el nivel de medición de si cuentan con servicio de agua en cada instalación a utilizar, sin embargo, esto no afecta la calificación de manera directa, dando una buena capacidad institucional.

Para el indicador de Marco Jurídico en el factor a observar de Reglamentos y Manuales se obtuvieron respuestas negativas en los niveles de medición relacionados con los reglamentos, y respuestas positivas en los relacionados con los manuales, dando una calificación de Media capacidad institucional.

Para la política pública Cultura y Arte en la variable de Organización interna en el indicador de estructura administrativa, factor a observar de Funciones y objetivos se obtuvieron respuestas positivas en los niveles de medición de si los objetivos son observables fácilmente, si estos son claros y concisos y si las funciones se encuentran escritas; sin embargo, se obtuvieron respuestas negativas en los niveles de medición de la relación de los objetivos de la política con los del desarrollo sostenible y si las funciones son claras y entendibles, así como si las personas involucradas en la implementación están informadas de los objetivos a obtener, dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para el indicador de división de trabajo en factor a observar de número de personas se obtuvo que existieron 15 personas involucradas en la implementación de la política y 10 sectores a los que se designó dicha política dando un resultado de que a cada persona le corresponden 0.66 sectores, el personal existente podía cubrir las actividades y estas estaban correctamente distribuidas, lo que genera que se obtenga una Buena capacidad institucional.

Para el indicador de Equipo adecuado en el factor a observar de Recursos físicos se obtuvieron tres valores negativos en la medición de si los recursos están distribuidos adecuadamente, si se cuenta con servicio de agua e internet en la instalación a utilizar, lo que da como resultado una Media capacidad institucional.

En el indicador de Marco Jurídico en el factor a observar de reglamentos y manuales, dio resultados negativos en los temas relacionados con la reglamentación, y resultados positivos en los temas de Manuales, dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para la política pública de control canino en la variable de organización interna en el indicador de estructura administrativa, factor a observar de funciones y objetivos se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición, dando un resultado de buena capacidad institucional.

Para el indicador de división de trabajo en factor a observar de número de personas se determinó que 30 personas estaban involucradas en la implementación de la política, y esta estaba destinada a 28 sectores, lo que se traduce en una correspondencia de 0,93 sectores por persona, en el nivel de medición de si existía suficiente personal para la implementación la respuesta fue negativa, y en el nivel de medición de si las actividades estaban distribuidas correctamente la respuesta fue afirmativa, dando una calificación de Media capacidad institucional.

En el indicador de Equipo adecuado, factor a observar Recursos físicos se obtuvieron tres respuestas negativas en los niveles de medición de si la infraestructura era la adecuada para el desarrollo de las actividades, si el personal tenía los recursos necesarios y si se contaba con servicio de internet en cada una de las instalaciones a utilizar, dando una calificación de media capacidad.

En el indicador de marco jurídico factor a observar de Reglamentos y manuales solo se obtuvo una calificación negativa en el nivel de medición de si la reglamentación se encontraba visible y estructurada para las diferentes personas, dando una calificación de Buena capacidad institucional.

### 4.1.1.2.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección B-3

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública			71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2,	81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019	84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.
1) Nombre de la política pública:						
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
<b>1. Organización interna</b>						
1.1 Estructura Administrativa	Funciones y objetivos	¿Se observan fácilmente cuales son los objetivos de la política pública?	SI	SI		SI
		¿Los objetivos de la política pública son claros y concisos?	SI	SI		NO
		¿Existe relación entre estos y los objetivos del desarrollo sostenible?	SI	SI		SI
		¿Están escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos?	SI	SI		NO
		¿Las funciones son claras y entendibles?	SI	SI		NO
		¿Las personas involucradas están informadas de los objetivos?	SI	SI		SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Media capacidad</b>
		b) División del trabajo	Número de personas	¿Cuántas personas están involucradas en la implementación de la política?	5	5
¿A cuántos sectores se destinará la política pública?	1			1	0	21
¿Cuántos sectores corresponden por persona asignada?	0.2			0.2	#DIV/0!	0.7
<b>NOTA: CONSIDERANDO UNA POBLACIÓN IGUAL PARA CADA SECTOR, ES DECIR UN PROMEDIO</b>	1			1		1
¿Existe personal suficiente para cubrir las actividades de la política?	SI			SI		SI
¿Las actividades están distribuidas correctamente?	SI			SI		SI
<b>Calificación obtenida</b>	<b>Buena capacidad</b>			<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Buena capacidad</b>
c) Equipo Adecuado	Recursos físicos			¿Se tienen las instalaciones adecuadas (infraestructura física, como oficinas ) para el desarrollo de las actividades?	SI	SI
		¿El personal tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	SI	SI		SI
		¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?	SI	NO		SI
		¿Se manejan tecnologías adecuadas para la implementación de la política?	SI	SI		SI
		¿Se cuenta con servicio de luz en cada instalación a utilizar?	SI	SI		SI
		¿Se cuenta con servicio de agua en cada instalación a utilizar?	SI	SI		SI
		¿Se cuenta con servicio de internet en cada instalación a utilizar?	SI	SI		NO
		¿Las instalaciones permiten atender a la población objetivo adecuadamente?	SI	NO		SI
		¿Las instalaciones son de fácil acceso para la población y los trabajadores en general?	SI	SI		SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Buena capacidad</b>
d) Marco jurídico	Reglamentos y manuales	¿Existe alguna reglamentación de la política pública?	SI	SI		SI
		¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?	SI	SI		NO
		¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?	SI	SI		SI
		¿Existe un manual que determine las funciones de las diferentes personas involucradas?	NO	SI		SI
		¿El manual es o fue utilizado correctamente por los involucrados?	NO	SI		SI
		¿El manual es claro y conciso?	NO	SI		SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Buena capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública Remodelación del centro de mando C-2 en la variable de Organización interna en el indicador estructura administrativa, factor a observar de funciones y objetivos se obtuvieron todas las respuestas positivas, dando un resultado de buena capacidad institucional.

Para el indicador de división de trabajo en el factor a observar de número de personas tenemos que 5 personas estuvieron involucradas en la implementación de la política y solo se destinó dicha política a un sector, por lo cual a cada persona le correspondía 0.2 sectores, se observó que el número de personas eran suficientes para cubrir las actividades de las políticas y que estas estaban distribuidas correctamente, dando una calificación de buena capacidad institucional.

Para el indicador de equipo adecuado en el factor a observar de Recursos físicos, en todos los niveles de medición se obtuvieron respuestas positivas dando así una calificación de Buena capacidad.

Para el indicador de marco jurídico en el factor a observar de reglamentos y manuales se obtuvieron respuestas positivas en cuanto a los temas de reglamentación, pero respuestas negativas en los niveles de medición relacionado a los manuales, dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para la política pública de guía consultiva de desempeño municipal 2019, en la variable de organización interna, indicador de estructura administrativa factor por observar de funciones y objetivos se obtuvieron todas las respuestas positivas en cada uno de los niveles de medición, obteniendo así una buena capacidad institucional.

Para el indicador de división del trabajo en el factor a observar de número de personas se observó que existieron 5 personas involucradas en la implementación de políticas y solamente se le designo a un sector esta política, por lo tanto, a cada persona le corresponde 0.2 sectores, el personal fue suficiente para cubrir las actividades de la política y estas eran distribuidas correctamente, lo que dio una calificación de Buena capacidad institucional.

En el indicador de equipo adecuado, el factor a observar de recursos físicos se obtuvieron respuestas negativas en el nivel de medición de si los recursos se encontraban distribuidos adecuadamente y si las instalaciones permitían que la población fuera atendida adecuadamente, dando un resultado de Buena capacidad institucional.

Para el indicador de Marco jurídico en el factor a observar de reglamentos y manuales se obtuvieron todas las respuestas positivas dando un resultado de buena capacidad institucional.

Para la política pública vinculación ciudadana con la administración pública a causa de que fue una política que no se implementó de manera interna, no se tienen calificaciones en los niveles de medición de los diferentes factores e indicadores.

Por último, para la política pública de programa de regulación de tenencia de la tierra en la variable de organización interna, indicador de estructura administrativa, factor a observar de funciones y objetivos se obtuvieron tres respuestas positivas y tres negativas en el nivel de medición de si los objetivos de la política eran claros y concisos, si estaban escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos y si estas funciones son claras y entendibles, dando como resultado una media capacidad institucional.

En el indicador de División de trabajo en el factor a observar de número de personas se obtuvo que existieron 30 personas involucradas en la implementación de la política y 21 sectores en los que se destinó, dando como resultado que 0.7 sectores corresponden por persona, y que el número de personas era el adecuado para cubrir las actividades de la política y estas están distribuidas correctamente, dando un resultado de Buena capacidad institucional. Para el indicador de equipo adecuado, el factor a observar de recursos físicos se obtuvo una respuesta negativa en el nivel de medición de que las instalaciones no cuentan con internet a utilizar, dando un resultado de Buena capacidad institucional. En el indicador de Marco jurídico de factor a observar de reglamentos y manuales solo se obtuvo una calificación negativa en si la reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas, dando como resultado una buena capacidad institucional.

#### 4.1.1.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C

En el apartado C se muestran los resultados obtenidos en las variables y factores observados como parte de las capacidades institucionales en el ámbito de Habilidades y conocimientos y Relaciones interinstitucionales.

En la variable de Habilidades y conocimientos los niveles de medición son enfocados en el grado académico del responsable, el tiempo que se lleva ejerciendo el mismo puesto por parte de este, si la persona responsable tiene tiempo dentro de la estructura administrativa del municipio, así como también si la persona ha desempeñado puestos políticos anteriormente, para finalizar con el nivel de medición si el personal es habitante del municipio donde está ejerciendo su puesto político.

Para la variable de Relaciones interinstitucionales los niveles de medición están relacionados con la existencia de alianzas para implementar la política, si existen sesiones que se encuentran abiertas al público en general, si las personas tienen acceso a la información de la política y pueden involucrarse en la misma, si existe coordinación entre los factores internos y externos, para culminar con el nivel de medición de si existe coordinación con otros municipios.

Cada uno de los niveles de medición nombrados anteriormente se responden con sí o no, lo que da un valor de medición (visto anteriormente), lo que determinara el nivel de capacidad institucional de esa política, con excepción del nivel de medición de grado académico y el tiempo laborando en el mismo puesto.

Para una mejor visualización las tablas fueron divididas en partes, mostrando cuatro políticas públicas en cada imagen, mismas que se presentan a continuación, con su respectiva descripción.

#### 4.1.1.3.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-1

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública						
1) Nombre de la política pública:			6. HORTA DIF	14. PROYECTO PILOTO "TELEMEDICINA".	22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.	31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
<b>2. Habilidades y conocimientos</b>						
2.1 Personal capacitado	Perfil laboral y académico	¿Cuál es el grado académico del responsable?	Licenciatura	Licenciatura	Posgrado	Licenciatura
		¿Cuánto tiempo ha trabajado la persona en el mismo puesto?	2	2	11	5
		¿Tiene tiempo el personal dentro de la estructura administrativa del municipio?	SI	SI	SI	SI
		¿El personal ha estado en puestos políticos anteriormente?	SI	SI	SI	SI
		¿El personal es habitante del municipio?	SI	SI	SI	SI
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>
<b>3. Relaciones interinstitucionales</b>						
a) Relaciones interinstitucionales	Alianzas con otras asociaciones Coordinación con agentes internos y externos	¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?	SI	SI	SI	NO
		¿Las sesiones donde se determina como se implementará la política es abierta al público?	SI	NO	SI	SI
		¿Los ciudadanos tienen acceso a la información necesaria sobre la política?	SI	SI	SI	SI
		¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política?	NO	NO	SI	SI
		¿Existe una correcta coordinación entre actores internos y externos?	NO	SI	SI	SI
		¿Existe coordinación con otros municipios?	NO	SI	SI	NO
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública de Horta DIF en la variable de Habilidades y conocimientos, para el indicador de personal capacitado en el factor por observar de Perfil laboral y académico, se observa un resultado de que la persona responsable de la implementación de dicha política tiene nivel de licenciatura, y ha ejercido 2 años en el mismo puesto las respuestas a los demás niveles de indicación resultaron positiva, sin embargo, la calificación obtenida es de Media capacidad institucional.

Para la variable de relaciones institucionales, en el indicador de relaciones institucionales factor a observar alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, se obtuvieron tres respuestas negativas en los niveles de medición de si los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política, si existe coordinación



entre factores internos y externos y si existe coordinación con otros municipios, obteniendo un resultado de Media capacidad institucional.

Para la política pública de proyecto piloto “telemedicina” en la variable de habilidades y conocimientos en el indicador de personal capacitado, en el perfil a observar perfil laboral y académico, se obtuvo que el grado académico del responsable en la implementación de la política es licenciatura, dicha persona tiene dos años laborando en el mismo puesto, ha tenido tiempo dentro de la estructura administrativa y ha estado en puestos políticos anteriores, así como también se observa que esta persona es habitante del municipio, la calificación obtenida es de Media capacidad institucional.

Para la variable de relaciones interinstitucionales en el indicador de relaciones interinstitucionales en el factor a observar de alianzas con otras asociaciones y coordinación con agentes internos y externos se obtuvieron respuestas negativas en si las sesiones donde se determina como se implementará la política está abierta al público, y si los ciudadanos se pueden involucrar en dicha implementación, dando un resultado de media capacidad institucional.

Para la política pública universidad digital del estado de México, en la variable de Habilidades y conocimientos el grado académico del responsable de la implementación de la política pública es posgrado, y ha estado trabajando 11 años en el mismo puesto, lleva tiempo dentro de la estructura administrativa, ha estado en puestos políticos y el personal es habitante del municipio; lo que da como resultado una buena capacidad institucional.

Para la variable de relaciones interinstitucionales en el indicador de relaciones interinstitucionales, factor a observar de Alianzas con otras asociaciones y coordinación con agentes internos y externos, se obtuvieron todas las respuestas positivas en cada uno de los niveles de medición, dando un resultado de buena capacidad institucional.

Para la política pública de construcción de techo y piso firme en la variable de habilidades y conocimientos en el indicador de personal capacitado, factor a observar de perfil laboral y académico, el responsable de la política pública tiene grado de licenciatura y lleva 5 años

laborando en el mismo puesto, ha tenido tiempo dentro de la estructura administrativa de municipio, así como ejercido puestos políticos anteriormente, y es habitante del municipio, lo que genera que se obtenga una calificación de Media capacidad institucional.

En la variable e indicador de relaciones institucionales, en el factor de medición de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, se obtuvieron dos respuestas negativas en el nivel de medición de si existe alguna alianza para la implementación de la política y si hay coordinación con otros municipios, dando como resultado una media capacidad institucional.

#### 4.1.1.3.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-2

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública						
1) Nombre de la política pública:			39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.	50. "AVES DE TRASPATIO"	56. CULTURA Y ARTE.	59. CONTROL CANINO.
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
<b>2. Habilidades y conocimientos</b>						
2.1 Personal capacitado	Perfil laboral y académico	¿Cuál es el grado académico del responsable?	Posgrado	Preparatoria	Licenciatura	Licenciatura
		¿Cuánto tiempo ha trabajado la persona en el mismo puesto?	11	2	4	6
		¿Tiene tiempo el personal dentro de la estructura administrativa del municipio?	SI	SI	SI	SI
		¿El personal ha estado en puestos políticos anteriormente?	SI	SI	SI	SI
		¿El personal es habitante del municipio?	SI	SI	SI	SI
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>
<b>3. Relaciones interinstitucionales</b>						
a) Relaciones interinstitucionales	Alianzas con otras asociaciones Coordinación con agentes internos y externos	¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?	NO	NO	SI	SI
		¿Las sesiones donde se determina como se implementará la política es abierta al público?	SI	SI	NO	SI
		¿Los ciudadanos tienen acceso a la información necesaria sobre la política?	SI	SI	SI	SI
		¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política?	NO	SI	NO	NO
		¿Existe una correcta coordinación entre actores internos y externos?	SI	SI	SI	SI
		¿Existe coordinación con otros municipios?	SI	NO	NO	NO
		<b>Calificación obtenida</b>			<b>Media capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública de albercas semi olímpicas en la variable de habilidades y conocimientos en el indicador de personal capacitado, factor a observar de perfil laboral y académico, el responsable de la implementación de la política pública es posgrado, el tiempo que lleva la persona trabajando en el mismo puesto es de 11 años, la persona tiene tiempo dentro de la estructura administrativa, es habitante del municipio y ha estado en puestos políticos anteriormente, lo que da como resultado una calificación de buena capacidad institucional.

Para la variable e indicador de relaciones interinstitucionales, en el factor a observar de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, se obtuvieron dos respuestas negativas en el nivel de medición de si existe alguna alianza para la implementación de la política y si los ciudadanos pueden involucrarse en dicha implementación, dando como resultado una media capacidad institucional.

Para la política pública de aves de traspatio en la variable de habilidades y conocimientos en el indicador de personal capacitado, factor a observar de perfil laboral y académico, nivel preparatoria es el grado del responsable de la implementación de la política pública, el tiempo que lleva desempeñando el mismo puesto es de dos años, la persona es habitante del municipio, tiene tiempo dentro de la estructura administrativa y ha estado en puestos políticos anteriormente, dando una calificación de media capacidad institucional.

Para la variable e indicador de relaciones interinstitucionales, en el factor por observar de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos se obtuvieron dos respuestas negativas en los niveles de medición de si existe alguna alianza para la implementación o si existe coordinación con otros municipios, dando como resultado una media capacidad institucional.

En la política pública de cultura y arte en la variable de habilidades y conocimientos, para el indicador de personal capacitado, factor a observar de perfil laboral y académico, el responsable de la implementación de la política pública tiene grado de licenciatura, y lleva cuatro años en el municipio en el mismo puesto, ha tenido tiempo dentro de la estructura

administrativa, ha estado en puestos políticos anteriormente y es habitante del municipio, dando un resultado de media capacidad institucional.

Para la variable e indicador de relaciones interinstitucionales, en el factor a observar alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos se obtuvieron tres respuestas negativas, en los niveles de medición de si las sesiones donde se determina como se implementa la política está abierta al público, si los ciudadanos pueden involucrarse en esta implementación y si existe coordinación con otros municipios, dando un resultado de media capacidad institucional.

Para la política pública de control canino, en la variable de habilidades y conocimientos en el indicador de personal capacitado, factor a observar Perfil laboral y académico, los resultados obtenidos en el grado académico del responsable de la implementación es de licenciatura, con 6 años trabajando en el mismo puesto, habiendo trabajado en la estructura administrativa del municipio, y en puestos políticos anteriormente, siendo también habitante del municipio, dando como resultado una calificación de media capacidad.

En la variable e indicador de Relaciones interinstitucionales, con factores a observar de alianzas con otras asociaciones y coordinación con agentes internos y externos, en el nivel de medición de si existe alguna alianza para la implementación de la política, y de si los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política las respuestas fueron negativas, lo que genera una calificación de Media capacidad institucional.

#### 4.1.1.3.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección C-3

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública						
1) Nombre de la política pública:			71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2,	81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019	84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
2. Habilidades y conocimientos						
2.1 Personal capacitado	Perfil laboral y académico	¿Cuál es el grado académico del responsable?	Preparatoria	Posgrado		Preparatoria
		¿Cuánto tiempo ha trabajado la persona en el mismo puesto?	4	11		4
		¿Tiene tiempo el personal dentro de la estructura administrativa del municipio?	SI	SI		SI
		¿El personal ha estado en puestos políticos anteriormente?	SI	SI		SI
		¿El personal es habitante del municipio?	SI	SI		SI
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Media capacidad</b>
3. Relaciones interinstitucionales						
a) Relaciones interinstitucionales	Alianzas con otras asociaciones Coordinación con agentes internos y externos	¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?	NO	SI		SI
		¿Las sesiones donde se determina como se implementará la política es abierta al público?	NO	SI		SI
		¿Los ciudadanos tienen acceso a la información necesaria sobre la política?	SI	SI		SI
		¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política?	NO	NO		NO
		¿Existe una correcta coordinación entre actores internos y externos?	SI	SI		SI
		¿Existe coordinación con otros municipios?	NO	SI		SI
		<b>Calificación obtenida</b>	<b>Nula capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Buena capacidad</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública; remodelación de centro de mando C-2 en la variable de habilidades y conocimientos, para el indicador de personal capacitado, factor a observar perfil laboral y académico, en su nivel de medición de grado académico del responsable, la respuesta es preparatoria, el tiempo que ha trabajado la persona en el mismo puesto es de 4 años, la persona tiene tiempo dentro de la estructura administrativa del municipio, ha estado en puestos políticos anteriormente y es habitante del municipio estudiado, estas respuestas dan como resultado una media capacidad institucional.

Para esta misma política en la variable e indicador de relaciones interinstitucionales, en el factor a observar de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, para los niveles de medición de si existe alguna alianza para la implementación de la política, si las sesiones donde se determina dicha implementación es abierta al público, si

los ciudadanos se pueden involucrar en esta y la coordinación con otros municipios, fueron los niveles de medición que obtuvieron respuestas negativas, dando como resultado una nula capacidad institucional.

Para la política pública guía consultiva de desempeño municipal 2019, en la variable de habilidades y conocimientos, en el indicador de personal capacitado, factor a observar de perfil laboral y académico, se obtuvo una respuesta de grado de posgrado para el personal académico del responsable, con una trayectoria de 11 años trabajando en el mismo puesto, teniendo tiempo dentro de la estructura administrativa, estando en puestos públicos anteriormente y siendo habitante del municipio; dando como resultado una buena capacidad institucional es esta variable.

Para esta política en la variable e indicador de Relaciones interinstitucionales, en el factor por observar de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, se obtuvo solamente una respuesta negativa en el nivel de medición de si los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política, lo que da como resultado una buena capacidad institucional.

Para la política pública de vinculación ciudadana con la administración pública, no se lograron obtener calificaciones en los niveles de medición de ninguna de las dos variables presentadas en esta sección de la tabla, ya que es una política que no fue implementada de manera interna en el ayuntamiento municipal.

Para la política pública de programa de regulación de la tenencia de la tierra, en la variable de habilidades y conocimientos, indicador de personal capacitado, y factor a observar de perfil laboral y académico, se obtuvo que el grado académico del responsable de la implementación de la política pública es preparatoria, el tiempo que lleva trabajando en el mismo puesto es de 4 años, tiene tiempo dentro de la estructura administrativa, ha estado en puestos similares anteriormente y es habitante del municipio; dando un resultado de Media capacidad institucional.

Para la variable e indicador de Relaciones interinstitucionales, en el factor por observar de alianzas con otras asociaciones, coordinación con agentes internos y externos, se obtuvo solo una respuesta negativa en el nivel de medición de si los ciudadanos pueden involucrarse en la implementación de la política, dando una calificación de buena capacidad institucional.

#### 4.1.1.4 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D

En el apartado D se muestran los resultados obtenidos en las variables y factores observados como parte de las capacidades institucionales en el ámbito de Distribución de costos y Carrera en la función pública.

Para la Variable de distribución de costos se tiene el indicador de recursos financieros, con el factor a observar de recursos económicos asignados y niveles de medición relacionados con el presupuesto específico de la política, la distribución de los recursos económicos, el porcentaje de utilización, si estos son suficientes para cubrir las necesidades de la política, el control de los recursos y de donde provienen los mismos.

Para la variable de carrera en la función pública se analiza el indicador de continuidad política, con factor a observar del tiempo de acción de la política pública, y niveles de medición relacionado al tiempo de ejecución de la política, la continuidad, y el momento en que fue implementada dicha política.

A continuación, se muestran las diferentes políticas estudiadas, que para su mejor visualización se dividen en 3 secciones, de 4 políticas en cada sección.

#### 4.1.1.4.1 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-1

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública							
1) Nombre de la política pública:			6. HORTA DIF	14. PROYECTO PILOTO “TELEMEDICINA”.	22. UNIVERSIDAD DIGITAL DEL ESTADO DE MÉXICO.	31. CONSTRUCCIÓN DE TECHO Y PISO FIRME	
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	
<b>4. Distribución de costos</b>							
Recursos financieros	Recursos económicos asignados	¿Se tiene designado un presupuesto específico para esta política?	SI	SI	SI	SI	
		¿Los recursos designados están correctamente distribuidos?	SI	SI	SI	SI	
		¿Se utiliza el cien por ciento de los recursos de manera adecuada?	NO	SI	SI	SI	
		¿Los recursos permiten cubrir las necesidades de la política?	SI	SI	SI	NO	
		¿Existe un control del uso de los recursos?	NO	SI	SI	SI	
		¿Los recursos utilizados son del gobierno federal y propios?	SI	SI	SI	NO	
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Media capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	
<b>5. Carrera en la función pública</b>							
Continuidad Política	Tiempo de acción de la política pública	¿Esta política puede ejecutarse en menos de tres años?	SI	SI	SI	SI	
		¿La política puede continuarse a pesar del cambio de gobierno?	SI	SI	SI	SI	
		¿La implementación de la política se realizó en el primer o segundo año de gobierno?	SI	SI	SI	SI	
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal*

Para la política pública Horta DIF en la variable de distribución de costos, indicador Recursos financieros y factor por observar: recursos económicos asignados, se obtuvieron respuestas negativas en los niveles de medición de si se utiliza el cien por ciento de los recursos de manera adecuada, y en si existe un control del uso de los recursos, esto da como resultado una calificación de media capacidad institucional. Continuando con esta política pública, para la variable de carrera en la función pública, en el indicador de continuidad política, factor a observar de tiempo de acción de la política pública, se obtuvieron todas las respuestas positivas, dando una calificación de buena capacidad institucional.

Para la política pública de proyecto piloto “telemedicina”, en la variable de distribución de costos en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición; así como también para la variable de carrera en la función pública, indicador de continuidad política y factor a observar: tiempo de acción de la política pública; dando como resultado una calificación de buena capacidad institucional en ambas variables.



La política pública universidad digital del estado de México, para la variable de distribución de costos en el indicador de recursos financieros y factor a observar de recursos económicos asignados; así como en la variable carrera en la función pública, indicador de continuidad política y factor por observar de tiempo de acción de la política pública; se obtuvieron respuestas positivas en cada uno de los niveles de medición, dando un resultado en ambas variables de buena capacidad institucional.

Para la política pública construcción de techo y piso firme, en la variable de recursos distribución de costos, en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados se obtuvieron dos respuestas negativas, en los niveles de medición de si los recursos permiten cubrir las necesidades de la política y si estos son del gobierno federal y propios; dando como resultado una calificación de media capacidad institucional. Para la variable de carrera en la función pública, indicador de continuidad política, factor por observar de tiempo de acción de la política pública, todas las respuestas en los niveles de medición fueron positivas, dando una calificación de buena capacidad institucional.

#### 4.1.1.4.2 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-2

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública						
1) Nombre de la política pública:			39. ALBERCAS SEMI OLÍMPICAS.	50. "AVES DE TRASPATIO"	56. CULTURA Y ARTE.	59. CONTROL CANINO.
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
4. Distribución de costos						
Recursos financieros	Recursos económicos asignados	¿Se tiene designado un presupuesto específico para esta política?	SI	SI	SI	SI
		¿Los recursos designados están correctamente distribuidos?	NO	SI	NO	SI
		¿Se utiliza el cien por ciento de los recursos de manera adecuada?	NO	SI	SI	SI
		¿Los recursos permiten cubrir las necesidades de la política?	SI	SI	NO	NO
		¿Existe un control del uso de los recursos?	SI	SI	SI	SI
		¿Los recursos utilizados son del gobierno federal y propios?	NO	SI	NO	SI
Calificación obtenida			Media capacidad	Buena capacidad	Media capacidad	Buena capacidad
5. Carrera en la función pública						
Continuidad Política	Tiempo de acción de la política pública	¿Esta política puede ejecutarse en menos de tres años?	SI	SI	SI	SI
		¿La política puede continuarse a pesar del cambio de gobierno?	SI	SI	SI	SI
		¿La implementación de la política se realizó en el primer o segundo año de gobierno?	SI	SI	SI	SI
Calificación obtenida			Buena capacidad	Buena capacidad	Buena capacidad	Buena capacidad

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Para la política pública de albercas semi olímpicas, en la variable de distribución de costos, en el indicador de recursos financieros, factor por observar: recursos económicos asignados, se obtuvieron tres respuestas negativas en los niveles de medición de si los recursos están distribuidos correctamente, si se utiliza el cien por ciento de esos recursos de manera adecuada y si estos provenían del gobierno federal y de recursos propios del municipio, dando como resultado una media capacidad institucional. Para la variable de carrera en la función pública en el indicador de continuidad política en el factor por observar de tiempo de acción de la política pública, se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición, dando una calificación de buena capacidad.

Para la política pública, aves de traspatio se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición de la variable de distribución de costos, indicador de recursos financieros, y factor por observar: recursos económicos asignados; así como también en la variable de carrera en la función pública, indicador de continuidad política, factor por observar de tiempo de acción de la política pública; dando un resultado en ambas variables de buena capacidad institucional.

Para la política pública cultura y arte, en la variable de distribución de costos, indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvieron tres respuestas negativas en los niveles de medición de si los recursos estaban correctamente distribuidos, si permitían cubrir las necesidades de la política y si estos provenían de parte del gobierno federal y recursos propios; lo que dio como resultado una calificación de media capacidad institucional. Para la variable de carrera en la función pública, en el indicador de continuidad política en el factor por observar de tiempo de acción de la política pública, se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición, lo que arroja un resultado de buena capacidad institucional.

Para la política pública de control canino en la variable de distribución de costos en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvo una respuesta negativa en el nivel de medición de si los recursos permitían cubrir las necesidades de la política, lo que da como resultado una buena capacidad institucional. Para

la variable de carrera en la función pública en el indicador de continuidad política y su factor por observar de tiempo de acción de la política pública, se obtuvieron todas las respuestas positivas en los niveles de medición, lo que da una calificación de buena capacidad institucional.

#### 4.1.1.4.3 Tabla Matriz revisión de cuestionarios Sección D-3

Tabla 6: Formulario para el estudio de política pública						
1) Nombre de la política pública:			71. REMODELACIÓN DEL CENTRO DE MANDO C-2,	81. GUÍA CONSULTIVA DE DESEMPEÑO MUNICIPAL 2019	84. VINCULACIÓN CIUDADANA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	85. PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA.
5) Variable/ Indicador	6) Factor por observar	8) Nivel de medición	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
4. Distribución de costos						
Recursos financieros	Recursos económicos asignados	¿Se tiene designado un presupuesto específico para esta política?	SI	SI		SI
		¿Los recursos designados están correctamente distribuidos?	SI	SI		SI
		¿Se utiliza el cien por ciento de los recursos de manera adecuada?	SI	SI		SI
		¿Los recursos permiten cubrir las necesidades de la política?	SI	NO		SI
		¿Existe un control del uso de los recursos?	SI	SI		SI
		¿Los recursos utilizados son del gobierno federal y propios?	NO	SI		SI
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Buena capacidad</b>	<b>Buena capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Buena capacidad</b>
5. Carrera en la función pública						
Continuidad Política	Tiempo de acción de la política pública	¿Esta política puede ejecutarse en menos de tres años?	SI	SI		SI
		¿La política puede continuarse a pesar del cambio de gobierno?	SI	NO		NO
		¿La implementación de la política se realizó en el primer o segundo año de gobierno?	SI	SI		SI
<b>Calificación obtenida</b>			<b>Buena capacidad</b>	<b>Media capacidad</b>	<b>NA</b>	<b>Media capacidad</b>

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal*

Para la política pública, remodelación de mando C-2 en la variable de distribución de costos, en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvo una respuesta negativa en el nivel de medición de si los recursos utilizados provenían por parte del gobierno federal y recursos propios, obteniendo una capacidad institucional buena. Para la variable de carrera en la función pública, indicador de continuidad política, en el factor por observar de tiempo de acción de la política pública, se obtuvieron todas las respuestas positivas, lo que dio una calificación de buena capacidad institucional.

Para la política pública de guía consultiva de desempeño municipal 2019, en la variable de distribución de costos, en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvo una respuesta negativa en el nivel de medición de si los recursos permitían cubrir las necesidades de la política pública, dando un resultado de buena capacidad institucional. Para la variable de carrera en la función pública, en el indicador de continuidad política, factor por observar de tiempo de acción de la política pública, en el nivel de medición de si dicha política puede continuar a pesar del cambio de gobierno, la respuesta obtenida fue negativa, lo que da como resultado una media capacidad institucional.

En la política pública de vinculación ciudadana con la administración pública, no se pudieron obtener calificaciones en la variable de distribución de costos ni carrera en la función pública, en ninguno de sus indicadores, factores y niveles de medición, a causa de que es una política que fue implementada por agentes externos del municipio.

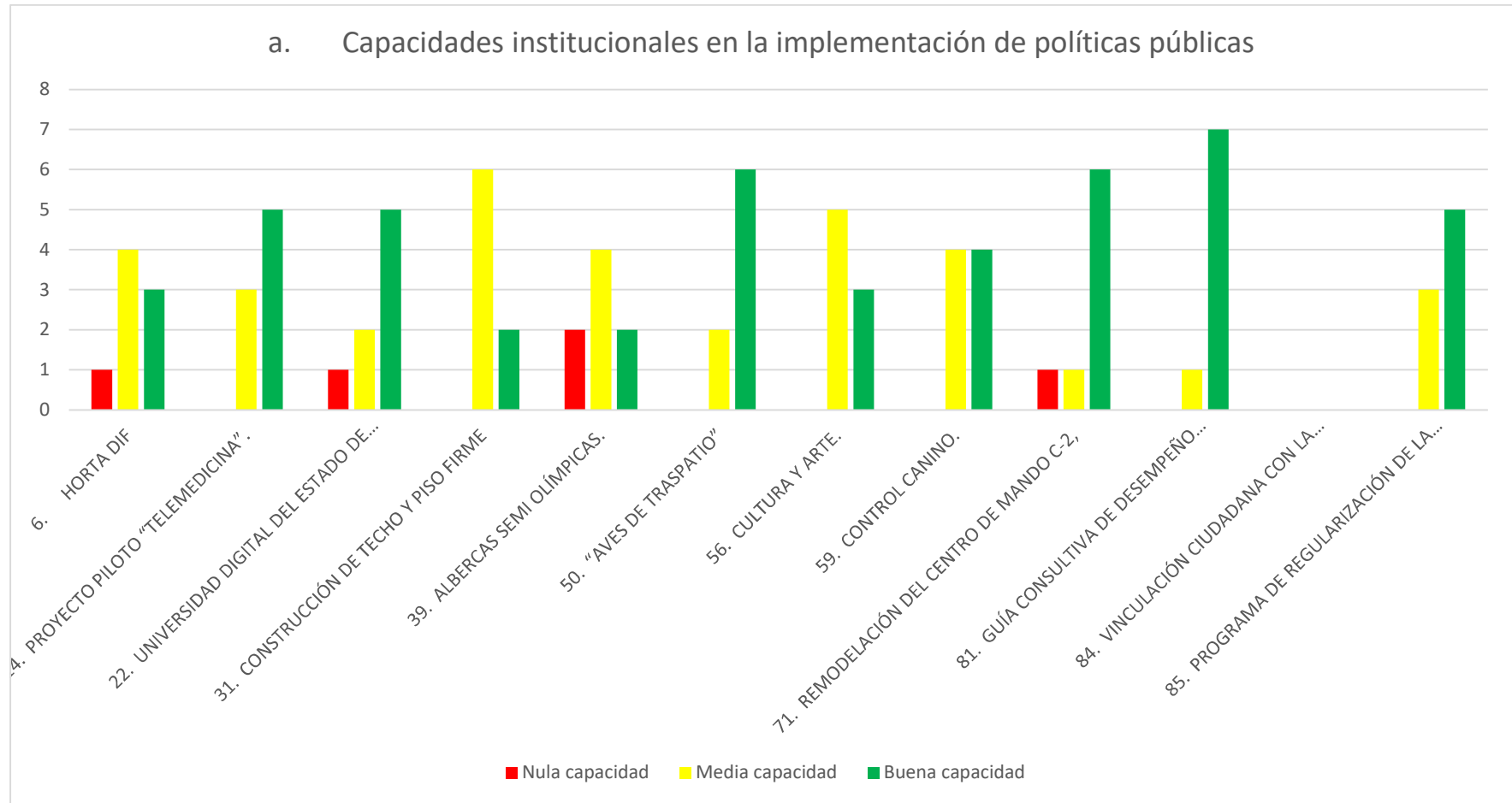
Por último, en la política pública de programa de regulación de la tenencia de la tierra, en la variable de distribución de costos, en el indicador de recursos financieros, factor por observar de recursos económicos asignados, se obtuvieron respuestas positivas en todos los niveles de medición, dando una calificación de buena capacidad institucional. Para la variable de carrera en la función pública, en el indicador de continuidad política, factor por observar de tiempo de acción de la política pública se obtuvo una respuesta negativa en el nivel de medición de si esta política puede continuar a pesar del cambio de gobierno, lo que da como resultado una media capacidad institucional.

Con base en esta información se procedió a realizar las gráficas correspondientes para las diversas Evaluaciones.

#### 4.1.2 Evaluación de las capacidades institucionales del gobierno municipal

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en la matriz anterior y se cuantificó el nivel obtenido en términos de nula capacidad, media capacidad y buena capacidad institucional en cada uno de los 5 factores a estudiar, dando como resultado la gráfica 3: Capacidades institucionales en la implementación de políticas públicas.

Gráfico 3: Capacidades institucionales en la implementación de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Donde se observa que de 12 políticas públicas estudiadas, 6 de ellas, es decir el 50% tienen mayores puntajes de Buena capacidad institucional en los diversos aspectos evaluados; 4 de estas políticas públicas, es decir, el 33.33% tienen mayores evaluaciones de Media capacidad institucional en los aspectos evaluados con respecto a los puntajes de Buena y Nula capacidad; se observó una política que tiene el mismo nivel en calificaciones de Media y Buena capacidad dando un porcentaje del 8.33%; y solo 4 políticas públicas que tuvieron algún valor de Nula capacidad institucional, lo que representa el 33.33%; siendo así que más del 50% de las políticas públicas estudiadas obtuvieron calificación por arriba de la Nula capacidad institucional.

Dentro de las cinco variables estudiadas se determinaron el número de calificaciones obtenidas de todas las políticas públicas estudiadas, dando como resultados el gráfico 4: Medición de capacidades institucionales por variable (Ver gráfico 4).

En este gráfico se observan las cinco variables que fueron estudiadas:

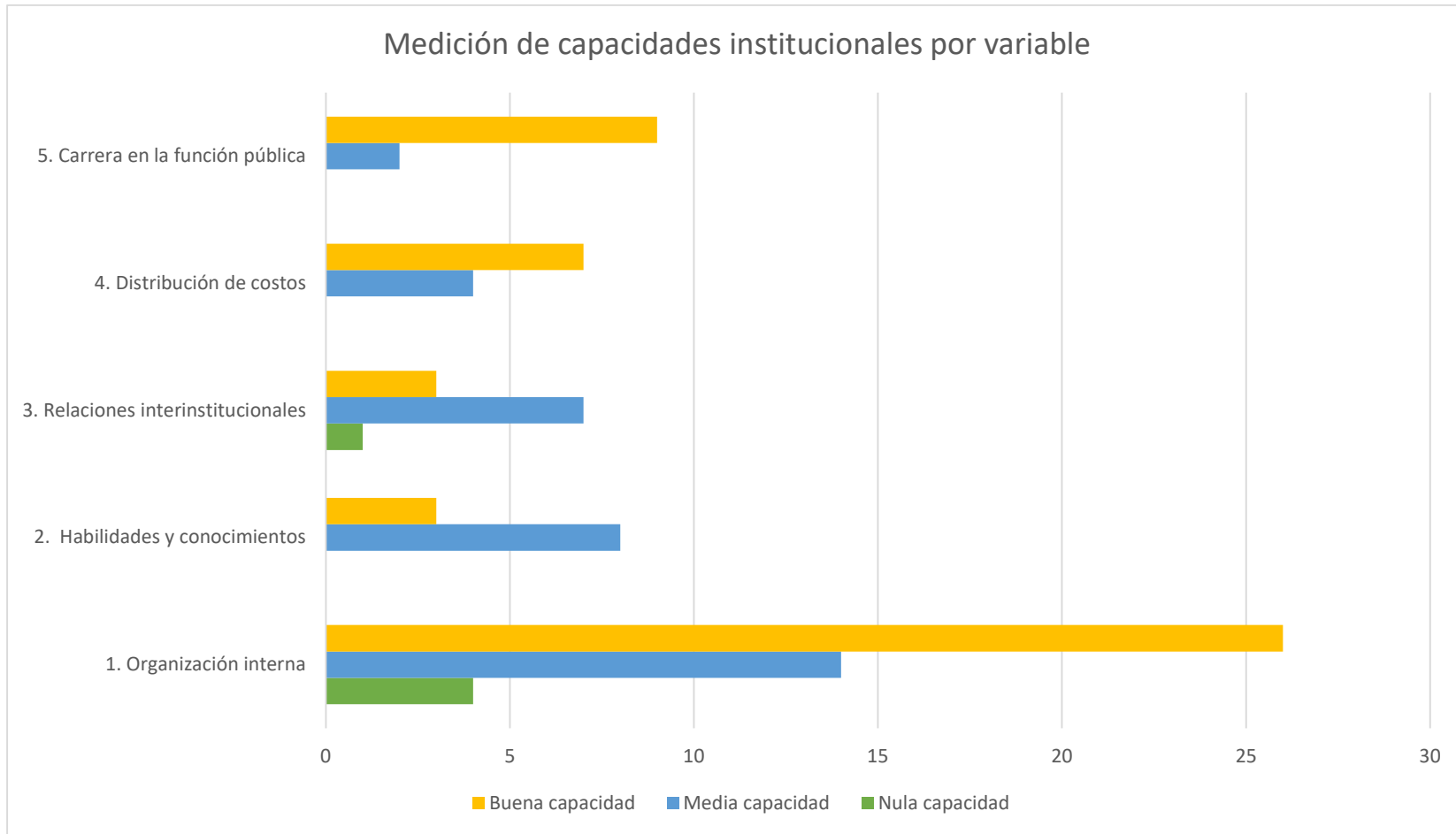
1. Organización interna.
2. Habilidades y conocimientos.
3. Relaciones interinstitucionales.
4. Distribución de costos.
5. Carrera en la función pública.

Así como el valor de las calificaciones de buena capacidad, media capacidad y nula capacidad institucional, de cada una de las 12 políticas públicas estudiadas.

Se observa que la variable de organización interna es quien más resultados tiene, a causa de que sus indicadores son más con respecto a las otras variables que solamente cuentan con un indicador.

De este gráfico se desprenden los demás que nos permiten observar el porcentaje de Buena Capacidad, Media capacidad y Nula capacidad institucional con respecto a las políticas públicas estudiadas.

Gráfico 4: Medición de capacidades institucionales por variable

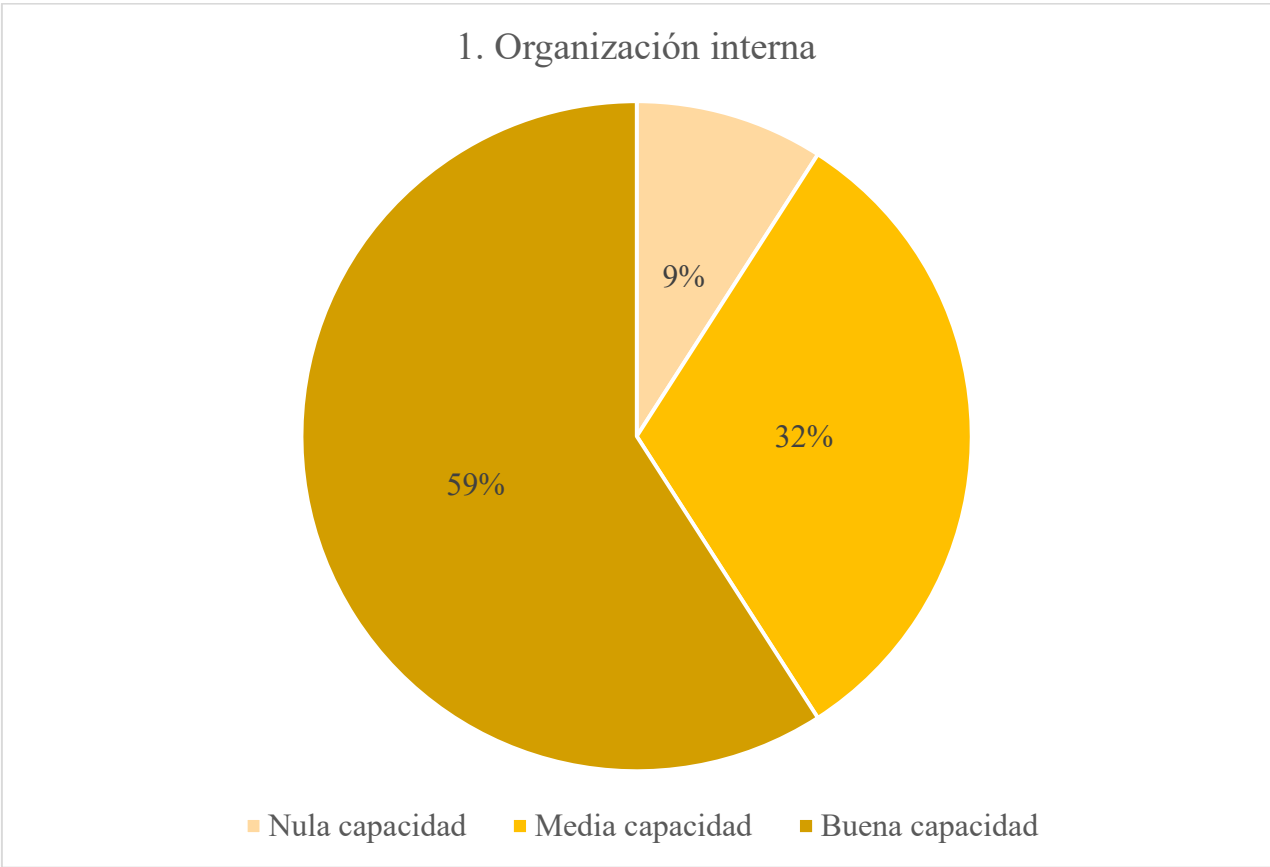


Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Los siguientes gráficos muestran el porcentaje de cada una de las calificaciones obtenidas en esa variable, considerando el total de calificaciones resultantes de cada uno de los indicadores, como el 100% de la calificación, y cuantificando el número de calificaciones con nula, media y buena capacidad institucional, con el fin de estandarizar cada una de las variables, a cauda de aquellas que tenían más de un indicador a evaluar.

En el gráfico 5: Porcentaje de capacidades institucionales en la organización interna, en consideración de todos los indicadores que componen esta capacidad institucional, se observa que el 59% de los resultados obtenidos corresponden a Buena capacidad institucional en el área de organización interna, un 32% de Media capacidad institucional y un 9% de nula capacidad institucional.

Gráfico 5: Porcentaje de capacidades institucionales en la organización interna

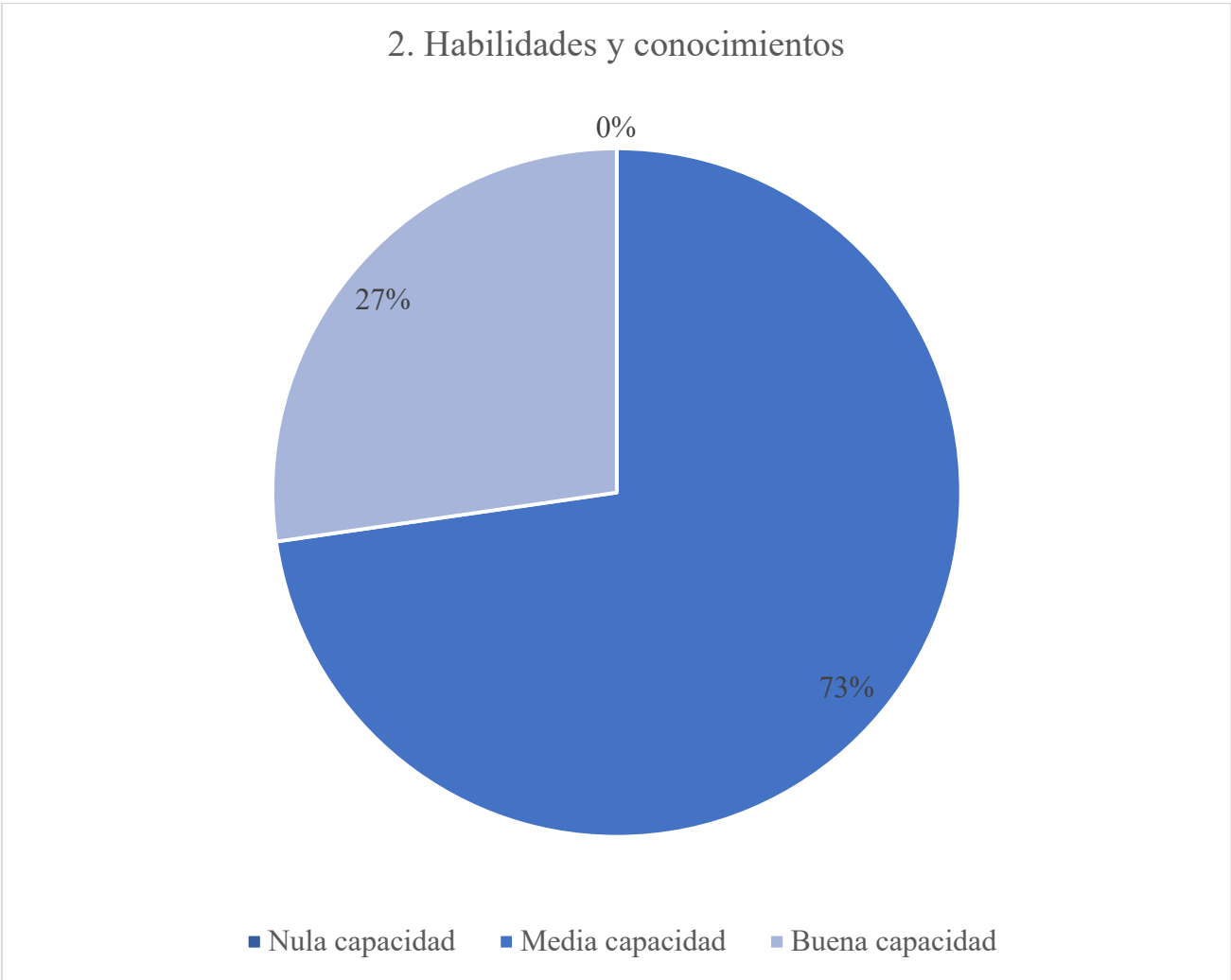


Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal



En el gráfico 6: Porcentaje de capacidades institucionales en habilidades y conocimientos se observa que el 73% de las evaluaciones obtuvieron Media capacidad Institucional y el 27% obtuvo Buena capacidad institucional en la variable de habilidades y conocimientos, quedando un 0% los resultados con nula capacidad institucional.

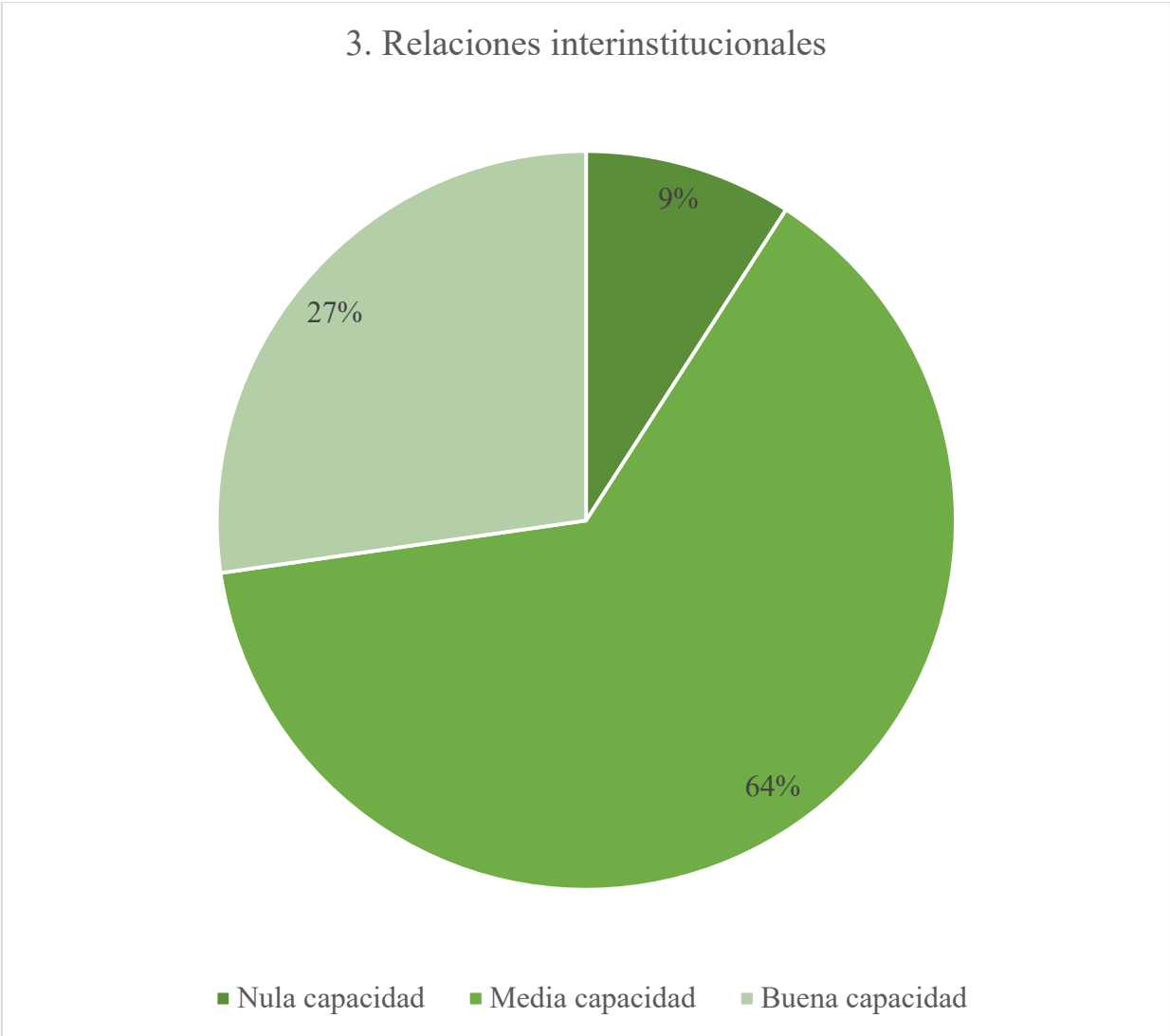
Gráfico 6: Porcentaje de capacidades institucionales en habilidades y conocimientos



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

El gráfico 7: Porcentaje de capacidades institucionales en relaciones interinstitucionales muestra que el 64% de las evaluaciones obtuvieron Buena capacidad institucional, el 27% obtuvo una calificación de media capacidad y el 9% Nula capacidad institucional en el área de relaciones interinstitucionales.

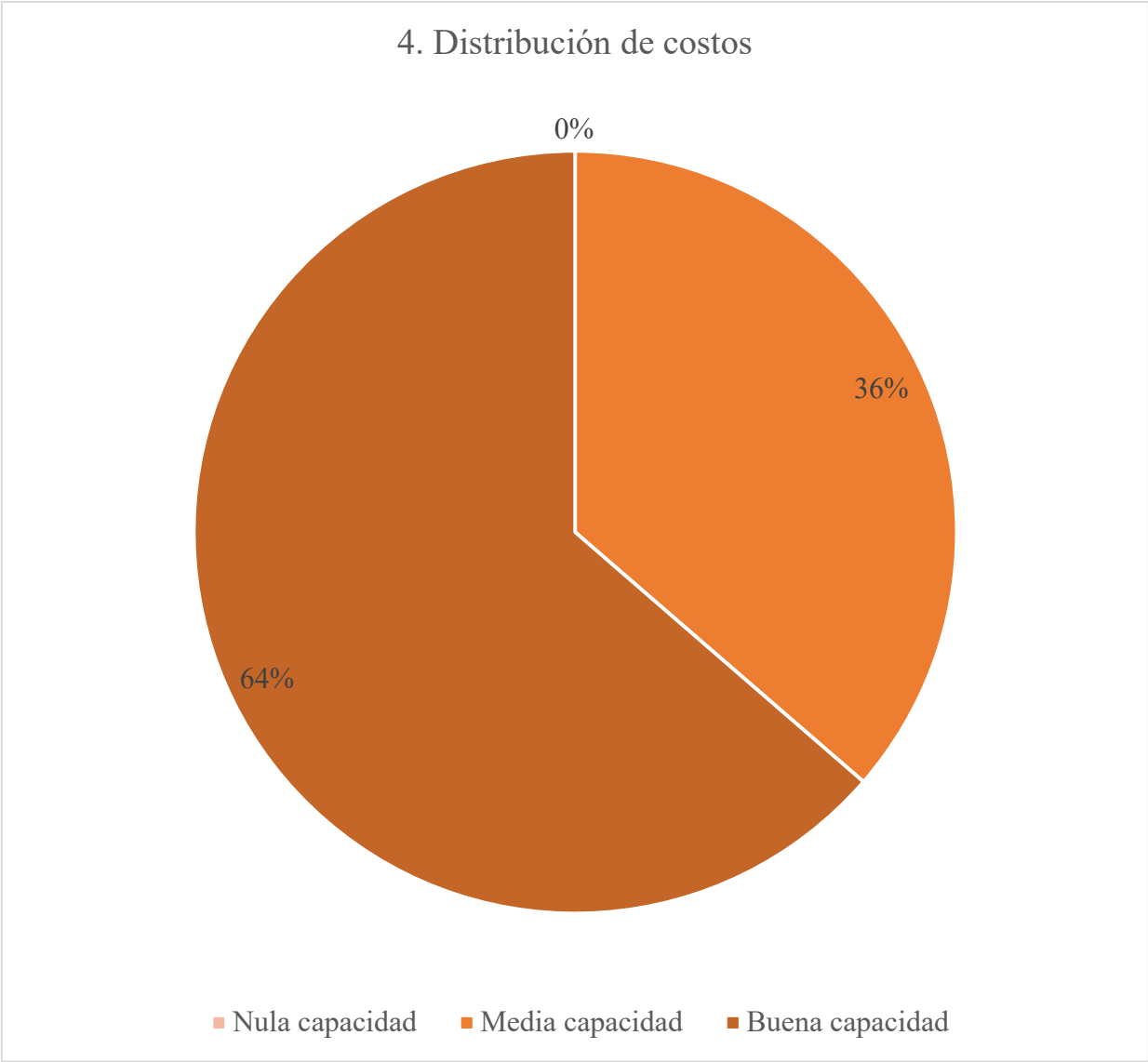
Gráfico 7: Porcentaje de capacidades institucionales en relaciones interinstitucionales



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

El gráfico 8: Porcentaje de capacidades institucionales en distribución de costos muestra que 64% de las evaluaciones realizadas obtuvieron Buena capacidad Institucional; 36% Media capacidad institucional y 0% nula capacidad institucional en el área de distribución de costos.

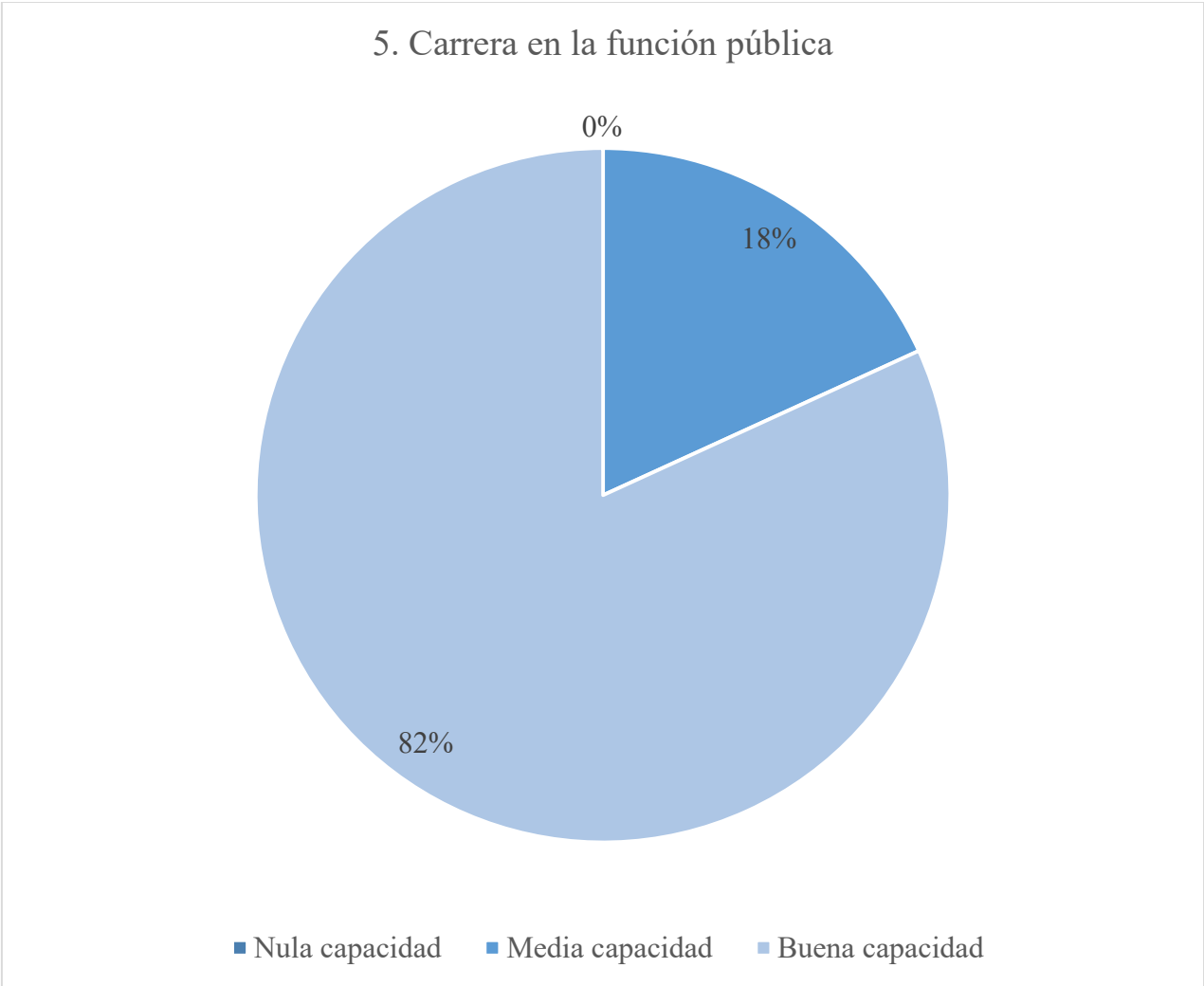
Gráfico 8: Porcentaje de capacidades institucionales en distribución de costos



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Y por último en el gráfico 9: Porcentaje de capacidades institucionales de carrera en la función pública (Ver gráfico 9), se observa que 82% de las evaluaciones realizadas obtienen una calificación de Buena capacidad institucional, mientras que solo 18% muestra una media capacidad institucional en la variable de carrera en la función pública.

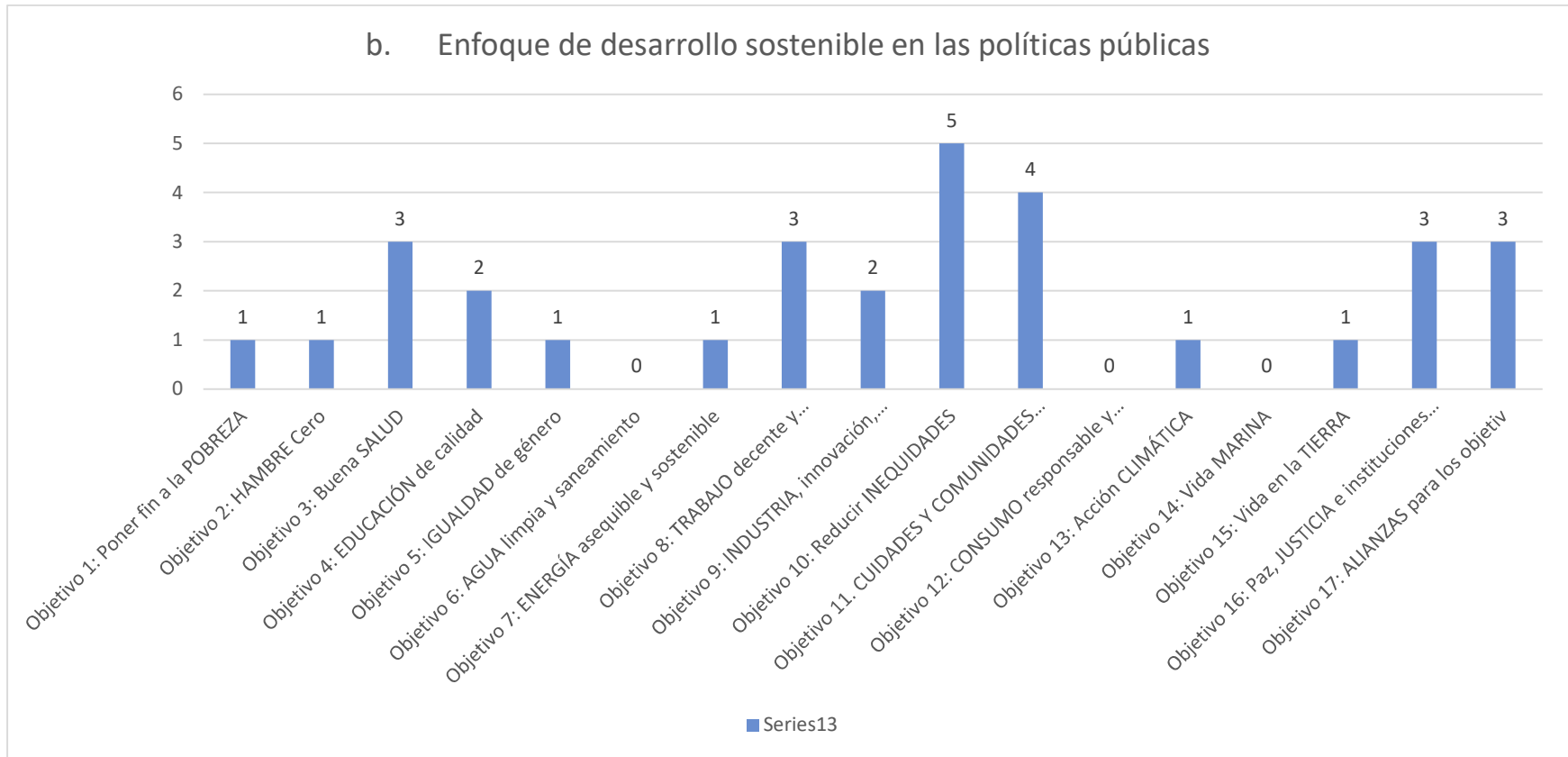
Gráfico 9: Porcentaje de capacidades institucionales en carrera en la función pública



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

En suma, se puede observar que las variables que obtuvieron un porcentaje de nula capacidad institucional son en las relaciones interinstitucionales y organización interna con un 9% con respecto al total de las evaluaciones.

Gráfico 10: Enfoque de desarrollo sostenible en las políticas públicas.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

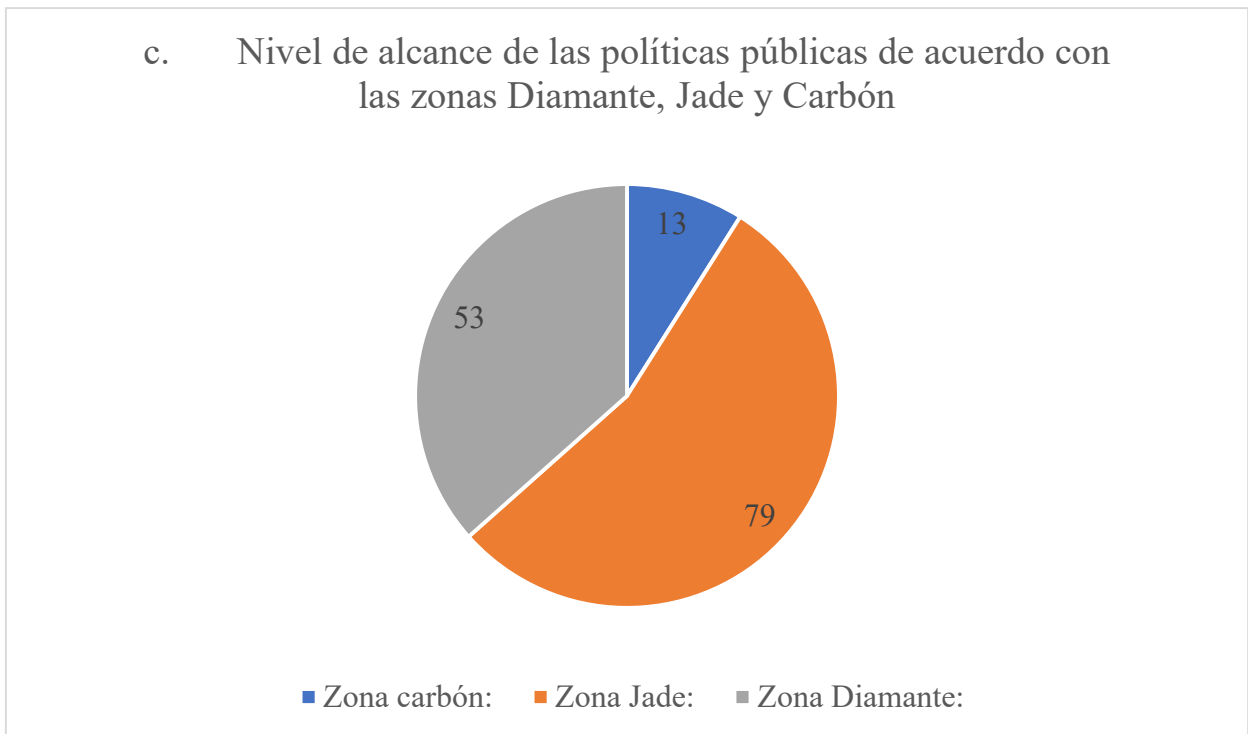
#### 4.1.3 Comparación de las evaluaciones obtenidas con la determinación de necesidades

Para poder comparar los resultados obtenidos anteriormente es necesario hacer un análisis de las necesidades del presente estudio y determinar si estas capacidades que se tienen están enfocadas al desarrollo sostenible y si estas cubren la población jade y carbón de forma tal que pueda generarse un desarrollo en el municipio a estudiar.

Para lo cual se realizó el Gráfico 10: Enfoque de desarrollo sostenible en las políticas públicas. (Ver gráfico 10), en donde se muestra los 17 objetivos del desarrollo sostenible y el número de políticas públicas estudiadas. Observando así que los objetivos que no se están desarrollando en el municipio son: Agua limpia y saneamiento, Consumo responsable y producción y vida submarina; cabe destacar que este último objetivo no aplica en el municipio de acuerdo con la estructura territorial del mismo, y que los dos objetivos faltantes no significa que no se hayan desarrollado en el municipio, sino que simplemente no se encuentran dentro de la muestra estudiada. Y que los objetivos en los que más se enfoca el municipio son: Reducir inequidades y ciudades y comunidades sostenibles, con 5 y 4 políticas públicas enfocadas en estos objetivos respectivamente.

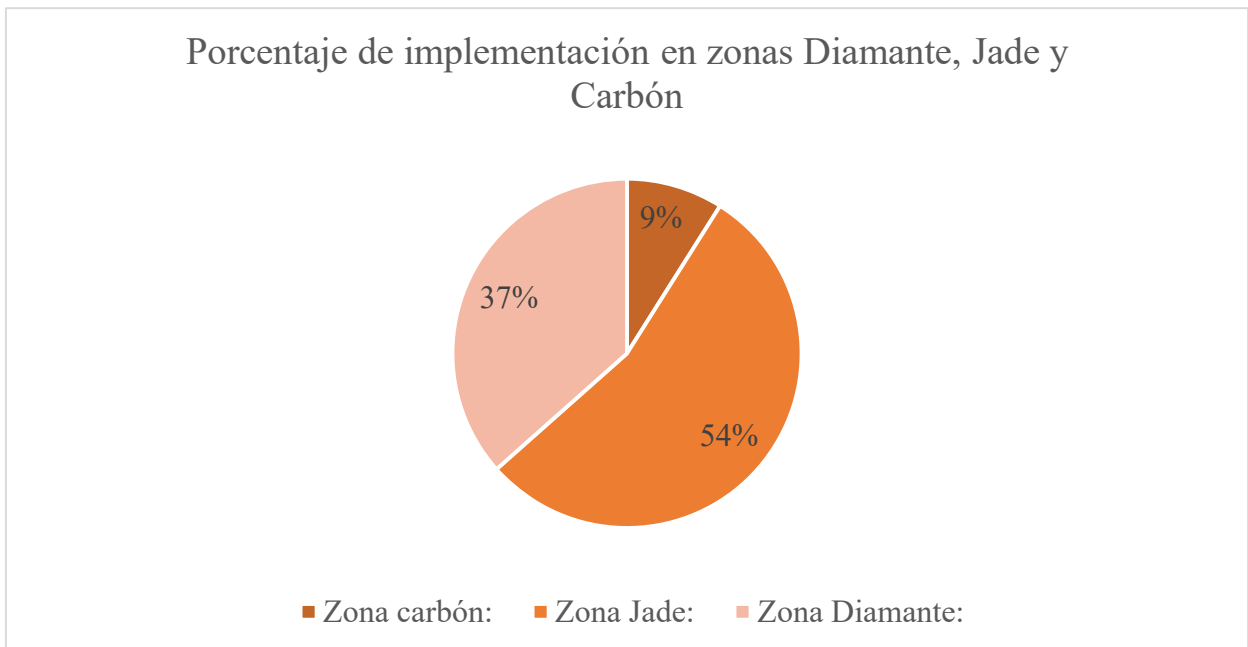
En el tema de las zonas en las que fueron implementadas las políticas públicas estudiadas se realizó el gráfico 11 (Ver gráfico 11) Nivel de alcance de las políticas públicas de acuerdo con las zonas Diamante, Jade y Carbón; en donde se logra apreciar que de las políticas públicas estudiadas se realizaron 79 implementaciones en zona Jade, 53 en zonas Diamante y únicamente 13 en zonas carbón. Realizando un estudio porcentual de los resultados anteriores podemos obtener el gráfico 12: Porcentaje de implementación en zonas Diamante, Jade y Carbón; obteniendo que solo un 9% de las políticas públicas fueron implementadas en zonas carbón, mientras que un 37% y 54% se implementaron en zonas Diamante y Jade respectivamente.

Gráfico 11: Nivel de alcance de las políticas públicas de acuerdo con las zonas Diamante, Jade y Carbón



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Gráfico 12: Porcentaje de implementación en zonas Diamante, Jade y Carbón.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Una vez analizando estos datos se procede a realizar una comparación en las capacidades institucionales que son requeridas para hacer frente a la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible y las necesidades con las que cuenta el municipio.

#### 4.1.4 Comparación de capacidades necesarias y capacidades reales con las que cuenta el gobierno municipal

Realizando una comparación de las capacidades necesarias, es decir aquellas capacidades que se estudiaron en el formulario, y las capacidades reales que se obtuvieron en el municipio podemos determinar que en el gráfico 5 y 7 es donde se tienen porcentajes en Nula capacidad, por lo tanto, se procede a hacer una revisión detallada de esas capacidades institucionales que hace falta fortalecer en el municipio.

Dichas capacidades se relacionan con la organización interna y las relaciones interinstitucionales. En la capacidad institucional de organización interna tenemos diferentes aspectos a considerar los cuales son: 1.1 Estructura Administrativa a) Funciones y objetivos b) División del trabajo relacionado con el número de personal involucrado en la implementación, c) Equipo Adecuado refiriéndose a los recursos físicos con los que se cuenta al momento de implementar la política, y d) Marco jurídico enfocado en los reglamentos y manuales para la implementación.

Con los datos obtenidos en el capítulo 4.1. Proceso y análisis de interpretación de datos y enfocándonos solo en las capacidades institucionales mencionadas anteriormente, se procede a la revisión de las preguntas que obtuvieron el mayor número de respuestas negativas (no), con lo que se obtiene la Tabla 10: Análisis de capacidades Nulas en Organización interna y la Tabla 11: Análisis de capacidades Nulas en las relaciones interinstitucionales.



Tabla 9: Análisis de capacidades Nulas en Organización interna

1. Organización interna	NO	SI
1.1 Estructura Administrativa		
<b>Funciones y objetivos</b>	-	-
¿Se observan fácilmente cuales son los objetivos de la política pública?	1	10
¿Los objetivos de la política pública son claros y concisos?	3	8
¿Existe relación entre estos y los objetivos del desarrollo sostenible?	2	9
¿Están escritas las funciones que se deben realizar por áreas y puestos?	4	7
¿Las funciones son claras y entendibles?	6	5
¿Las personas involucradas están informadas de los objetivos?	2	9
<b>b) División del trabajo</b>		
<b>Número de personas</b>		
¿Cuántas personas están involucradas en la implementación de la política?	0	0
¿A cuántos sectores se destinará la política pública?	0	0
¿Cuántos sectores corresponden por persona asignada?	0	0
<b>NOTA: CONSIDERANDO UNA POBLACIÓN IGUAL PARA CADA SECTOR, ES DECIR UN PROMEDIO</b>	0	0
¿Existe personal suficiente para cubrir las actividades de la política?	3	8
¿Las actividades están distribuidas correctamente?	3	8
<b>c) Equipo Adecuado</b>		
<b>Recursos físicos</b>		
¿Se tienen las instalaciones adecuadas (infraestructura física, como oficinas) para el desarrollo de las actividades?	1	10
¿El personal tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	3	8
¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?	3	8
¿Se manejan tecnologías adecuadas para la implementación de la política?	1	10
¿Se cuenta con servicio de luz en cada instalación a utilizar?	0	11
¿Se cuenta con servicio de agua en cada instalación a utilizar?	2	9
¿Se cuenta con servicio de internet en cada instalación a utilizar?	4	7
¿Las instalaciones permiten atender a la población objetivo adecuadamente?	2	9

¿Las instalaciones son de fácil acceso para la población y los trabajadores en general? 0 11

**d) Marco jurídico**

***Reglamentos y manuales***

¿Existe alguna reglamentación de la política pública?	6	5
¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?	9	2
¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?	7	4
¿Existe un manual que determine las funciones de las diferentes personas involucradas?	2	9
¿El manual es o fue utilizado correctamente por los involucrados?	5	6
¿El manual es claro y conciso?	3	8

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal*

En la tabla 10 se puede observar que los aspectos que obtuvieron mayor número de respuesta negativa (no) son en el factor a observar de reglamentos y manuales en el nivel de medición de las preguntas: ¿Existe alguna reglamentación de la política pública?, ¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas? Y ¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?, con un número total de respuestas negativas de 6, 9 y 7 políticas públicas con respuesta negativa respectivamente; así como también en el factor de Funciones y objetivo, en el nivel de medición de la pregunta: ¿Las funciones son claras y entendibles? Se obtuvo que 6 de las políticas públicas estudiadas no cumplen con esta función.

A su vez en la tabla 11 se observa que los aspectos con mayores respuestas negativas (no) son los niveles de medición en las preguntas: ¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?, ¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política? Y ¿Existe coordinación con otros municipios?, obtuvieron un valor de 4, 7 y 6 políticas públicas respectivamente, que no cumplen estas funciones.

Con esto se puede determinar que los factores que ocasionan un nivel de medición de nula capacidad institucional son las preguntas: ¿Existe alguna reglamentación de la política

pública?, ¿La reglamentación se encuentra estructurada y visible para las diferentes personas?, ¿La reglamentación se adapta a las necesidades de la política pública?, ¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?, ¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política? Y ¿Existe coordinación con otros municipios?

Es importante considerar que la mayoría de las respuestas negativas fueron en el área de reglamentos y manuales, esto a causa de que no se tienen reglas de operación en las políticas y programas públicos, aunque los manuales existen, estos no están enfocados en las reglas de operación, sino simplemente en los lineamientos de cómo funciona el programa, desconociendo así, las actividades y responsabilidades que deben realizar las personas involucradas en la implementación de esta, para el logro de los objetivos planteados en cada política.

Tabla 10: Análisis de capacidades Nulas en Relaciones Interinstitucionales.

3. Relaciones interinstitucionales	NO	SI
a) Relaciones interinstitucionales		
<i>Alianzas con otras asociaciones Coordinación con agentes internos y externos</i>	-	-
¿Existe alguna alianza para la implementación de la política?	4	6
¿Las sesiones donde se determina como se implementará la política es abierta al público?	3	7
¿Los ciudadanos tienen acceso a la información necesaria sobre la política?	0	10
¿Los ciudadanos se pueden involucrar en la implementación de la política?	7	3
¿Existe una correcta coordinación entre actores internos y externos?	1	9
¿Existe coordinación con otros municipios?	6	4

Fuente: Elaboración propia con base en datos de personal del gobierno municipal

Estos resultados permiten realizar las conclusiones del presente trabajo de investigación.

## Conclusiones

Las políticas públicas son consideradas como las acciones y no acciones de los agentes públicos que tienen el fin de resolver problemas globales, sin caer en soluciones temporales ante las problemáticas planteadas. Estas se clasifican como políticas regulatorias, distributivas y redistributivas; y deben tener un contenido, un programa, una orientación normativa, factor de coerción, y un componente social para poder funcionar adecuadamente.

Su proceso está compuesto por varias etapas, fases y/u operaciones intelectuales que va desde su hechura o formulación, la implementación hasta la evaluación; estas no necesariamente se dan en forma secuencial y sucesiva, sino que se yuxtaponen durante todo el proceso. Así mismo, se pueden presentar rupturas y discontinuidades en el proceso al grado de afectar el adecuado progreso de las políticas públicas.

En esta investigación se hizo énfasis en las vicisitudes que la fase de la implementación conlleva en el proceso de las políticas, particularmente en el ámbito de la gestión pública municipal enfocadas al desarrollo sostenible; ya que considerando la complejidad del sistema en el que se ve inmerso la administración pública, se determinó que un punto de enfoque para poder lograr los Objetivos subyacen en el estudio y análisis de la administración municipal, ya que es la primera instancia donde se llevan a cabo los procesos de implementación de las políticas y quienes pueden guiar el fin de estas para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible.

Al conocer y analizar las funciones y la complejidad del sistema y de la interacción con los diferentes actores, se sustrajo que una variable relevante para la implementación de las políticas públicas en el ámbito municipal es el relacionado a sus capacidades institucionales: capacidades políticas y técnicoadministrativas, es decir, la estructura orgánica y administrativa del municipio debe tener una capacidad institucional para poder hacer frente a cada una de las tareas que implica el proceso de las políticas públicas, y particularmente, su fase de implementación.

A partir de los fundamentos teóricos referidos, se realizó un estudio de caso de un municipio de la zona oriente del estado de México, donde se estableció de forma hipotética que la administración pública de este municipio carecía de personal capacitado y profesional en las capacidades técnico administrativas para la adecuada implementación de políticas públicas que se enfoquen en el desarrollo sostenible; por lo cual el municipio tendría que contratar asesores externos que fungieran como soportes ante la carencia de los conocimientos; esto a causa de que no se han desarrollado correctamente las capacidades institucionales que les permitan cubrir la cabalidad de sus funciones, atribuciones y competencias que le corresponden como órgano de gobierno.

Esta suposición llevó a plantear la hipótesis de que el gobierno municipal estudiado cuenta con capacidades institucionales deficientes ante la problemática actual para lograr los objetivos del desarrollo sostenible, y que si se fortalecen estas capacidades y se enfocan en la implementación de políticas públicas en las zonas que más lo necesitan se puede avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030 y lograr un desarrollo municipal.

El estudio se desarrolló con datos de los años 2016 al 2021 del gobierno de ese municipio y se utilizaron técnicas de recolección de dato primarias y secundarias, así como cuestionarios basándose en las aportaciones de Gargantini y Pedrotti, los cuales hacen un análisis desde el enfoque meso al enfoque micro, mismo que se aplicaron a los diversos actores que fungieron como actores en la implementación de las políticas que sirvieron como muestra para el estudio general de las capacidades institucionales en el municipio estudiado.

Cabe destacar que, durante los años de gobierno que fueron estudiados, las autoridades municipales pertenecían al mismo grupo político social, lo que reflejó un conocimiento más apropiado a las áreas de ejecución de políticas, ya que el cambio de gobierno no interfirió en el desarrollo y ejecución de estas, y permitió una continuidad.

Al concluir el estudio de caso se comprobó que la hipótesis es nula, ya que con los resultados obtenidos en los cuestionarios, podemos determinar que el gobierno municipal estudiado si tiene adecuadas capacidades institucionales, en las áreas de: división del trabajo, recursos físicos dentro del indicador de equipo adecuado; habilidades y conocimientos, en los

indicadores de personal capacitado, y perfil laboral y académico; distribución de costos, en el indicador de recursos financieros; y carrera en la función pública en el indicador de continuidad política; para hacer frente a los objetivos del desarrollo sostenible, por lo cual no hay necesidad de contratar agentes externos.

Sin embargo dentro del estudio de caso se pueden obtener algunas áreas de oportunidad enfocadas a fortalecer las capacidades institucionales en las áreas de relaciones interinstitucionales, especialmente en el nivel de medición de involucrar a los ciudadanos en la implementación de la política; en el área de organización interna en el marco jurídico en la parte de reglamentos y manuales, obteniendo mayor concentración en las reglas de operación de las políticas; y en la estructura administrativa en funciones y objetivos en el nivel de medición de que las funciones sean claras y entendibles para el personal que implementa la política, esto con el fin de poder lograr el desarrollo del municipio.

Como se logró observar en la consolidación de resultados, las capacidades institucionales que obtuvieron nula calificación son el factor de medición de relaciones interinstitucionales y organización interna, en los factores de Funciones y Objetivos con una calificación de nula capacidad, en el factor de número de personas en el indicador de división de trabajo con 2 calificaciones nulas, y en el factor de reglamentos y manuales con 4 calificaciones de nula capacidad; si hacemos énfasis en estas dos capacidades observamos que el área a trabajar dentro del municipio es el tema de los reglamentos, ya que existen manuales para el desarrollo y funcionamiento de cada área del municipio, más no una reglamentación de las políticas públicas a ejecutar, es decir, no se tienen reglas de operación y manuales de procedimientos; así como un entendimiento claro de las actividades que deben realizarse el implementar la política, lo que dificulta que dichas políticas puedan ser implementadas y focalizadas a la población objetivo, ya que no existen los lineamientos adecuados para poder dirigir la política a la zona (Jade, diamante o carbón) que lo necesite.

A su vez la capacidad institucional de relaciones institucionales arrojó resultados de nula capacidad en el tema de las alianzas interinstitucionales, la involucración de los ciudadanos y la coordinación con otros municipios, lo que se traduce a que la forma de administrar dentro

de este gobierno en particular, fue una forma individualista que no permitía a grandes rasgos la participación de agentes externos a la administración orgánica del municipio, lo que da como resultado que las políticas públicas no puedan implementarse correctamente a las necesidades de la población sino únicamente al criterio del personal del gobierno municipal.

Lo anterior puede corroborarse al estudiar los resultados de las zonas donde fueron implementadas las políticas públicas (ver gráfico 12) donde se observa que la implementación de políticas públicas fue solo 9% en zonas carbón, y 54% en zonas Jade, lo que evidencia que se dejó de lado una adecuada focalización de las políticas en el área de mayor necesidad para el desarrollo del municipio. Si bien se presentaron la mayoría de las implementaciones en zonas Jade, de forma que, potencialmente, puedan desarrollarse más adelante como zonas diamante; en contraste, la poca implementación y enfoque en zonas carbón puede seguir afectando y estancando el desarrollo del municipio.

Es necesario hacer mención que las zonas Carbón, Jade y Diamante pocas veces son identificadas como tales dentro de las autoridades municipales, y que, si estas tuvieran el conocimiento certero de las mismas, podrían focalizar las políticas públicas correctamente, pero ese sería tema de otra investigación.

Dentro del tema de los objetivos del desarrollo sostenible se pudo observar que las políticas públicas estaban enfocaron a hacer frente a alguno de los 17 de objetivos, esto se debe a la correcta administración de las diversas áreas del municipio; ya que es necesario mencionar que en este caso en particular, se contaba con un área de planeación que llevaba el control de las diversas áreas en cuanto a las políticas públicas que implementaban, y quien era la responsable de dirigir las al cumplimiento de la agenda 2030, dando como resultado la obtención de diversos premios a la administración pública municipal.

Lo anterior, corrobora, una vez más, que la hipótesis fue nula, ya que no se requirió de agentes externos para el desarrollo del plan de acción municipal y el seguimiento y directriz de este, puesto que es la propia administración interna quien más conoce la forma de poder hacer frente a los requerimientos y exigencias de todos los agentes de la administración pública municipal.

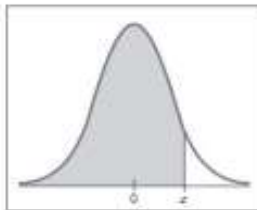
En suma, se puede concluir que si se realiza un fortalecimiento en la capacidad institucional de integración de los ciudadanos en la implementación y en el marco jurídico, considerando reglamentos y manuales que vaya acorde a las normativas informales se obtendrá una mayor concentración en las reglas de operación de las políticas y esto se reflejará como un crecimiento en el desarrollo del municipio, logrando el cumplimiento de los Objetivos de la agenda 2030.

Sin embargo, es importante considerar el área involucrada en este estudio de caso, ya que este municipio cuenta con un área de planeación interna que ayuda a que el funcionamiento de las diversas áreas se encuentre enfocado al desarrollo de capacidades institucionales, lo que permitió los resultados obtenidos en la presente investigación, misma área que conoce los lineamientos formales e informales y que ha adquirido los conocimientos de cada uno de los agentes debido a su continuidad en la administración interna, ante lo cual considero es un área de oportunidad para implementar en los diferentes municipios, lo que puede ser un tema a futuras investigaciones para fortalecer las capacidades en los gobiernos municipales.



# Anexos

## Anexo 1: Tabla distribución normal estándar



La entrada de la tabla para  $z$  es el área a la izquierda de  $z$ .

Áreas de una distribución normal estándar (continúa)

$z$	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.1	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.2	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.3	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.4	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.5	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.6	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.7	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.8	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.9	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.0	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531	.8554	.8577	.8599	.8621
1.1	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749	.8770	.8790	.8810	.8830
1.2	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944	.8962	.8980	.8997	.9015
1.3	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115	.9131	.9147	.9162	.9177
1.4	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.5	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.6	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	.9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.7	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	.9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.8	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	.9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.9	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	.9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.0	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	.9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.1	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	.9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.2	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	.9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.3	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	.9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.4	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	.9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.5	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	.9946	.9948	.9949	.9951	.9952
2.6	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	.9960	.9961	.9962	.9963	.9964
2.7	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	.9970	.9971	.9972	.9973	.9974
2.8	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	.9978	.9979	.9979	.9980	.9981
2.9	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	.9984	.9985	.9985	.9986	.9986
3.0	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	.9989	.9989	.9989	.9990	.9990
3.1	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	.9992	.9992	.9992	.9993	.9993
3.2	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	.9994	.9994	.9995	.9995	.9995
3.3	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9997
3.4	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9998

Para valores de  $z$  menores de  $-3.40$ , utilice  $0.000$  para aproximar el área.

Áreas de una distribución normal estándar (continúa)

(b) Valores críticos del intervalo de confianza  $z_c$

Nivel de confianza $c$	Valor crítico $z_c$
0.70, o 70%	1.04
0.75, o 75%	1.15
0.80, o 80%	1.28
0.85, o 85%	1.44
0.90, o 90%	1.645
0.95, o 95%	1.96
0.98, o 98%	2.33
0.99, o 99%	2.58

Áreas de una distribución normal estándar (continúa)

(c) Prueba de hipótesis, valores críticos  $z_c$

Nivel de confianza	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$
Valor crítico $z_c$ para una prueba de cola izquierda	-1.645	-2.33
Valor crítico $z_c$ para una prueba de cola derecha	1.645	2.33
Valor crítico $\pm z_c$ para una prueba de dos colas	$\pm 1.96$	$\pm 2.58$

Ilustración 17: Fuente: (Henry Brase & Pellillo Brase, 2019)

## Referencias

- #PORELCLIMA. (sf). *porelclima*. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de porelclima:  
[https://porelclima.es/equipo/2592-agenda-2030?gclid=Cj0KCQjwreT8BRDTARIsAJLI0KL12nHbB-\\_stK2Po8\\_-aqlBc27ixmk58L1A8DnzPGzkC89wGmlncjAaAsC6EALw\\_wcB](https://porelclima.es/equipo/2592-agenda-2030?gclid=Cj0KCQjwreT8BRDTARIsAJLI0KL12nHbB-_stK2Po8_-aqlBc27ixmk58L1A8DnzPGzkC89wGmlncjAaAsC6EALw_wcB)
- Acosta Arévalo, J. O. (s.f.). *inafed*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de inafed.gob:  
[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/ABC\\_del\\_Gobierno\\_Municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/ABC_del_Gobierno_Municipal.pdf)
- Agudelo, G. D. (08 de Noviembre de 2011). *scielo*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n30/v14n30a5.pdf>
- Aguilar, V. L. (1992). Estudio introductorio. En V. L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 15-84). México: LIBRERO. Recuperado el 01 de Enero de 2021
- Aguilar, V. L. (2010). *Administración pública mexicana del siglo XX*. México: Escuela de Administración Pública del DF. Recuperado el 09 de Marzo de 2020
- Aguilar, V. L. (2010). *data.evalua*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de data.evalua.cdmx: [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_pp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_pp_eap.pdf)
- Aguilar, V. L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Mexico: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 14 de Julio de 2020, de [https://doc-0k-9k-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/2fdsjuctbqrm87ol68jjitjq2k0qpm7r/ssg43n2l460pjj6scbdr49kv9dn2olkd/1594708125000/gmail/05077057063699181963/ACFrOgAarLxuJFvE0bd8Y8kt\\_X3AtjcXoBoM6B1WrIht2Aye8HEe2XMW1p1w9vSo0IyNzHWtl4IWCK](https://doc-0k-9k-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/2fdsjuctbqrm87ol68jjitjq2k0qpm7r/ssg43n2l460pjj6scbdr49kv9dn2olkd/1594708125000/gmail/05077057063699181963/ACFrOgAarLxuJFvE0bd8Y8kt_X3AtjcXoBoM6B1WrIht2Aye8HEe2XMW1p1w9vSo0IyNzHWtl4IWCK)
- Aguilar, V. L. (s.f). *upn*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de guerrero.upn:  
[http://guerrero.upn.mx/tlapameb/file.php/9/Marco\\_para\\_analisis\\_de\\_PP\\_Aguilar\\_.pdf](http://guerrero.upn.mx/tlapameb/file.php/9/Marco_para_analisis_de_PP_Aguilar_.pdf)

Arellano Gault, D., & Blanco, F. (2013). *Políticas públicas y democracia*. México: Instituto Federal Electoral. Recuperado el 29 de 12 de 2020, de file:///C:/Users/3PX59LA\_RS7/Downloads/Libro.%20Políticas%20p%C3%BAblías%20y%20democracia.pdf

Arroyo Alejandro, j., & Guzmán Flores, J. (2008). Capacidades institucionales de los municipios en la promoción económica local. *Carta Económica REGIONAL*(100), 7-30. Recuperado el 14 de Enero de 2021, de file:///C:/Users/pc1/Downloads/5556-Texto%20del%20art%C3%ADculo-17535-1-10-20160512.pdf

Ayuntamiento Municipal. (2019). Gaceta Municipal. *Órgano oficial de información del Ayuntamiento [...]*, (pág. 45). Estado de México. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo3/2019/43038/6/a974676e84a865b9eb1b936005d846.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo3/2019/43038/6/a974676e84a865b9eb1b936005d846.pdf)

Biblioteca Universidad de Alcalá. (s.f). *uah*. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/publicaciones\\_peridicas.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/publicaciones_peridicas.html)

Bustamante, C., Gonzáles, R., Sánchez, A., Ramírez, A., & Leal, F. (2013). *Desarrollo regional en México Hacia una agenda para su desarrollo económico y social con sustentabilidad*. México: UNAM.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (08 de Mayo de 2020). *Diputados*. Obtenido de Diputados.gob: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)

Carrera Hernández, A. P., Coronilla Cruz, R., & Navarro Arredondo, A. (30 de Noviembre de 2010). *observatorio*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de observatorio.apweb: <http://observatorio.apweb.mx/documentos/Entrega30Nov2010.pdf>

- Castaingts, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder: una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas*. Barcelona, España: Anthropos. Recuperado el 11 de Julio de 2019
- Castañeda, O. (2015). *Hacia una sustentabilidad ambiental*. Deutschland, Alemania: Editorial Académica Española.
- catariba.udlap (Ed.). (s.f.). *Metodología*. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de catarina: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/olvera\\_p\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/olvera_p_m/capitulo2.pdf)
- CONEVAL. (s.f.). *CONEVAL*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2021, de coneval.org: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/IRS\\_2020/IRS\\_loc\\_2000\\_2020.zip](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/IRS_2020/IRS_loc_2000_2020.zip)
- Diario Oficial de la Federación. (1917). *sct*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de sct.gob: <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf>
- Díaz de Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M., & Porras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*(75).
- Díaz, F. (28 de noviembre de 2016). Weber, La Burocracia. Argentina, Argentina, Argentina. Recuperado el 30 de 06 de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=0GgshmHgaZQ>
- Enriquez Soto, P. A. (s.f.). *archivos.juridicos*. Recuperado el 03 de Febrero de 2021, de UNAM: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2938/7.pdf>
- Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. (FDTS). (2009). *Midiendo las Capacidades Institucionales de las IAP del Estado de México*. México: Instituto Nacional de Desarrollo Social. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019
- Gargantini, D. M., & Pedrotti, C. I. (Agosto de 2018). *scielo*, vol 18. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de [scielo.org.mx](http://scielo.org.mx):

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212018000200319&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212018000200319&lng=es&nrm=iso)

Gobierno Municipal. (2019). *2do informe de gobierno*. Estado de México. Recuperado el 13 de Mayo de 2021

Gómez, D. (2010). *Capacidades institucionales para el desarrollo humano conceptos, índices y políticas públicas*. (M. Á. Porrúa, Ed.) México, México, México: H, Camara de Diputados, LXI Legislatura. Recuperado el 26 de Junio de 2020

Gómez, G., & Alba, A. (2010). Capacidades: las piezas del rompecabezas del desarrollo. En G. Gómez, *Capacidades institucionales para el desarrollo humano conceptos, índices y políticas públicas* (págs. 51-82). Distrito Federal: Políticas Públicas SERIE.

Helmsing, A. (., & Ellinger Fonseca, P. (Abril de 2011). La economía política institucional del desarrollo local: dos cuentos de turismo en Brasil. *EURE*, 37(110), 31-57. Recuperado el 26 de Enero de 2021

Henry Brase, C., & Pellillo Brase, C. (2019). *Estadística básica*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hernandez Peña, P. A. (2010). IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE DESCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE POPAYÁN-CAUCA. *Entramado*, 6(2), 168-182. Recuperado el 09 de Febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265419645013>

Hodgson, G. M. (JULIO-DICIEMBRE de 2011). ¿Qué son las instituciones? *CS*, 17-53.

INAFED. (2010). *INAFED*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM): <http://www.snim.rami.gob.mx/>

INAFED. (s.f.). *Inafed*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de Inafed.gob:  
[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia03\\_administracion\\_publica.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia03_administracion_publica.pdf)

INEGI. (s.f.). *inegi*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de inegi.gob:  
<https://www.inegi.org.mx>

IPOMEX. (12 de Agosto de 2014). *IPOMEX*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de ipomex.gob: <https://www.ipomex.org.mx/recursos/>

IPOMEX. (14 de Mayo de 2017). *ipomex*. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de ipomex.gob:  
[https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2017/14/5/c8da9c7daaec3025bbed6937f2d8bc5.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2017/14/5/c8da9c7daaec3025bbed6937f2d8bc5.pdf)

IPOMEX. (25 de Septiembre de 2019). *ipomex*. Recuperado el 01 de Abril de 2021, de ipomex.gob,mx: <https://www.ipomex.org.mx>

Lowi, T. J. (1992). Políticas públicas, estudios de caso y teoría política. En L. F. Villanueva, *La hechura de las políticas* (págs. 89-117). México: Miguel Angel Porrúa. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de <http://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/PoliticasyPublicas/QL-vT7L41Vk.pdf>

Lowi, T. J. (Abril de 2012). *files*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de files.wordpress: <https://mdeae.files.wordpress.com/2012/04/theodore-lowi-politicas-publicas-estudio-de-caso-y-teoria-politica-parte-i.pdf>

Majone, G. (1992). Los usos del análisis de políticas. En V. L. Aguilar, *La Hechura de las políticas* (págs. 341-366). México: LIBRERO. Recuperado el 02 de Enero de 2021

Maroto, J. C. (2007). *Estrategía. De la visión a la acción*. (Segunda ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 08 de Junio de 2022, de

[https://books.google.com.mx/books?id=8\\_PwIoGOa6QC&pg=PA78&dq=el+diamante+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjB69Ct8J74AhWGmWoFHQPuDu4Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=el%20diamante%20de%20porter&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA78&dq=el+diamante+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjB69Ct8J74AhWGmWoFHQPuDu4Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=el%20diamante%20de%20porter&f=false)

Martínez Gil, P. (s.f.). *archivos.juridicas*. Recuperado el 04 de Febrero de 2021, de UNAM: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2735/10.pdf>

Martínez, M. (1995). *La administración estatal y municipal de México*. México: INAP. Recuperado el 17 de Julio de 2019

Mate316. (19 de Octubre de 2019). *z tabla para 97 , valor de z para nivel de confianza 0.97*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=iH5VZ1uwJPA>

Meny, I., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona, España: Ariel S. A. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020

Meny, Y., Thoenig, J., & Morata, F. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel Editorial S.A.

Merino, M. (2013). *Políticas Públicas*. México: CIDE. Recuperado el 27 de 12 de 2020

Mondini, G. (2019). Sustainability assessment: From brundtland report to sustainable development goals. *Valori e Valutazioni*(23), 129-137. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de [https://siev.org/wp-content/uploads/2020/02/23\\_15\\_-\\_MONDINI\\_eng.pdf](https://siev.org/wp-content/uploads/2020/02/23_15_-_MONDINI_eng.pdf)

Morales, F. (15 de Febrero de 2022). Capacidades Institucionales para implementar políticas públicas en gobiernos municipales. (P. López, Entrevistador)

Morillas, A. (2007). *ecademia.edu*. Recuperado el 2022, de [https://www.academia.edu/download/57858943/Apuntes\\_Muestreo.pdf](https://www.academia.edu/download/57858943/Apuntes_Muestreo.pdf)

Naciones Unidas. (1987). *ecominga*. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de [ecominga.uqam.ca](http://ecominga.uqam.ca):

[http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *news.un.gob*. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de *news.un.gob*: <https://news.un.org/es/story/2015/09/1340191>

Navarrete Yáñez, B., & Figueroa Rubio, P. (04 de Marzo de 2013). Los problemas de la implementación top Un estudio de caso sobre seguridad ciudadana. *DAAPGE*(20), 81-109. Recuperado el 09 de Febrero de 2021, de *dialnet.unirioja*: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44883014.pdf>

Pérez, M. M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía y desarrollo*, 140(2), 60-71. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de *redalyc.org*: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541310004.pdf>

Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 141-164. Recuperado el 11 de Febrero de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352017000100141](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352017000100141)

PNUD México-INECC. (2017). *edición multidimensional de capacidad institucional a nivel municipal que fomenta la adaptación al cambio climático*. México: Transparencia Mexicana, A.C. Recuperado el 21 de Octubre de 2019

PNUD. (s.f). *undp*. Recuperado el 03 de Febrero de 2021, de *undp.org*: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-1-no-poverty.html#:~:text=Erradicar%20la%20pobreza%20en%20todas,desaf%C3%ADos%20que%20enfrenta%20la%20humanidad.&text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible,formas%20y%20>



- Prats, i. C. (21 de Junio de 2005). *iig*. Recuperado el 14 de 07 de 2020, de Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro: <https://drive.google.com/file/d/1SETNNp6RXjvrfnbUziKcsbt7VHjzREDZ/view>
- Presidencia Municipal. (2019). *Primer Informe de Gobierno*. Estado de México: Palacio Municipal. Recuperado el 16 de 09 de 2021
- Presidencia Municipal. (2020). *Segundo Informe de Gobierno*. Estado de México: Palacio Municipal. Recuperado el 30 de Septiembre de 2021
- priedomex. (s.f.). *priedomex*. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de priedomex.org: [http://priedomex.org.mx:82/transparencia/articulo%20100/XVII/Files/Curriculas/Ixtapaluca\\_R1\\_P.pdf](http://priedomex.org.mx:82/transparencia/articulo%20100/XVII/Files/Curriculas/Ixtapaluca_R1_P.pdf)
- Ramírez Brouchoud, M. F. (enero-junio de 2009). *redalyc*. (E. Politicos, Ed.) Recuperado el 29 de junio de 2020, de redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/164/16429062006.pdf>
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/pol%C3%ADtico>
- Rosas Huerta, A. (04 de Agosto de 2008). *scielo*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de scielo.org: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006)
- Rosas, A. (Enero-junio de 2019). Capacidad Institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis. *DAAPGE*, 81-107.
- Roth, N. (s.f.). *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020
- Ruvalcaba, E. A. (2019). *Gobierno Abierto: Un análisis de su adopción en los Gobiernos Locales desde las Políticas Públicas*. INAP. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de

[https://books.google.com.mx/books?id=zD24DwAAQBAJ&pg=PP40&dq=modelo+tradicional+de+la+administracion+publica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ\\_P2vj6vqAhUKiqwKHR6-CEIQ6AEwAnoECAQQA#v=snippet&q=modelo%20tradicional%20administracion%20publica&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=zD24DwAAQBAJ&pg=PP40&dq=modelo+tradicional+de+la+administracion+publica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ_P2vj6vqAhUKiqwKHR6-CEIQ6AEwAnoECAQQA#v=snippet&q=modelo%20tradicional%20administracion%20publica&f=false)

Salvia, A. L., Leal Filho, W., Brandli, L. L., & Griebeler, J. S. (2019). Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: Local and global issues. *Journal of cleaner production*, 208, 841-849. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618329810>

Secretaria de Educación Pública. (s.f.). *cedulaprofesional*. Recuperado el 01 de Abril de 2021, de [cedulaprofesional.sep](https://www.cedulaprofesional.sep.gob.mx): <https://www.cedulaprofesional.sep.gob.mx>

SEDESOL. (s.f.). *microregiones*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de [microregiones.gob](http://www.microrregiones.gob.mx): <http://www.microrregiones.gob.mx>

SISTEMA DE INFORMACIÓN LEGISLATIVA. (s.f.). *sil*. Recuperado el 01 de Abril de 2021, de [sil.gobernacion](http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias): <http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias>

Tena Suck, A., & Rivas-Torres, R. (2007). *Manual de la investigación documental* (Cuarta ed.). Distrito Federal, México: Plaza y Valdés S.A de C.V. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de [https://books.google.com.mx/books?id=jl8UIVp1xJIC&pg=PA49&dq=investigaci%C3%B3n+documental&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiL39T5\\_4PvAhXjhK0KHUWMB38Q6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=documental&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=jl8UIVp1xJIC&pg=PA49&dq=investigaci%C3%B3n+documental&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiL39T5_4PvAhXjhK0KHUWMB38Q6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=documental&f=false)

Tyrtania, L. (2008). La indeterminación entrópica. Notas sobre disipación de energía, evolución y complejidad. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*(28), 41-68. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13902805>

Valdés Rodríguez, M. (24 de Noviembre de 2016). *GOB*. Recuperado el 14 de 01 de 2021, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/168597/PRESENTACION\\_IAPE\\_M\\_Mtro\\_Mauricio\\_Valdes\\_Rodriguez.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/168597/PRESENTACION_IAPE_M_Mtro_Mauricio_Valdes_Rodriguez.pdf) GOB:

Vargas Contreras, A. M., & Barrios Flores, I. (s.f.). *inafed*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de inafed: <http://www.inafed.gob.mx>

Vargas Larios, G., Molina Salazar, R. E., & Carbajal de Nova, C. (2010). La evaluación de la política social: alcances y limitaciones. En J. M. Martinelli, *Crisis Capitalista Mundial y Políticas Públicas* (págs. 277-318). México. Recuperado el 10 de Marzo de 2020

Velazco Macías, C. E. (Marzo de 2016). *iteso*. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de [rei.iteso.mx](https://rei.iteso.mx):  
<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4001/TOG%20Carlos%20Velazco.pdf;jsessionid=25A4D96057D38667CA7C406CF3A8A792?sequence=2>

Villora Mendieta, M. (2009). *pagina.jccm.es*. Recuperado el 30 de 06 de 2020, de [pagina.jccm.es](http://pagina.jccm.es): <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T1.pdf>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00013

Matrícula: 2191800292

Capacidades institucionales en el gobierno municipal para la implementación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo sostenible: el caso de un municipio del Estado de México.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 17 del mes de abril del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JUAN MENDOZA PEREZ  
DR. ARMANDO REYES ROBLES  
DR. FERNANDO GUADALUPE GAONA MONTIEL

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: PATRICIA LOPEZ DEL ROSARIO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:


APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.




PATRICIA LOPEZ DEL ROSARIO  
ALUMNA

REVISÓ




MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



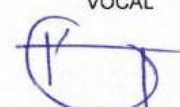
DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTE



DR. JUAN MENDOZA PEREZ

VOCAL



DR. ARMANDO REYES ROBLES

SECRETARIO



DR. FERNANDO GUADALUPE GAONA MONTIEL