

EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS PÚBLICOS MUNICIPALES: EL CASO DE LOS MUNICIPIOS DE MICHOACÁN, MÉXICO

EVALUATION OF MUNICIPAL PUBLIC POLICIES AND PROGRAMS: THE CASE OF THE MUNICIPALITIES OF MICHOACÁN, MÉXICO.

Recepcionado: 2022-01-26

Aceptado: 2022-06-22

Manuel Vázquez Hernández¹
0489059k@umich.mx
ORCID: 0000-0002-3880-5416

Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar el nivel de evaluación en las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales del estado de Michoacán. La metodología emplea un enfoque cuantitativo: consiste en el procesamiento de la información derivada del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la cual permitió la construcción de un Índice de Evaluación de Políticas y Programas Municipales (IEPPM). Los principales resultados muestran el nivel que prevalece en este rubro. En este sentido, el 70 % de los gobiernos municipales tiene un IEPPM muy bajo; mientras que el 23 % manifiesta un IEPPM bajo; el 5 % registra un IEPPM regular; y únicamente el 2 % de los gobiernos municipales cuenta con un IEPPM alto. En promedio, el IEPPM en Michoacán es de 15.3.

¹ Candidato a Doctor en Políticas Públicas en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), Maestro en Ciencias en Desarrollo Local y Licenciado en Economía por la Facultad de Economía, todos en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, (México).

Palabras claves: Evaluación; Políticas públicas; Gobierno municipal.

Abstract

The objective of this study is to determine the level of evaluation in public policies and programs in the municipal governments of the state of Michoacán. The methodology employs a quantitative approach, consisting of the processing of information derived from the National Census of Municipal Governments and Territorial Districts of Mexico City 2019 of the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), which allowed the construction of an Index of Evaluation of Municipal Policies and Programs (IEPPM). The main results show the prevailing level in this area. In this sense, 70% of municipal governments have a very low IEPPM; while 23% have a low IEPPM; 5% have a regular IEPPM; and only 2% of municipal governments have a high IEPPM. On average, the IEPPM in Michoacán is 15.3.

Keywords: Evaluation; Public policies; Municipal government

Introducción

El estudio de la evaluación en las políticas y programas públicos a nivel municipal es bastante reciente. En las últimas tres décadas diversos trabajos abordan esta temática con el propósito de dilucidar los alcances y límites que prevalecen en las demarcaciones municipales en este campo (Porrini, 2015; Cacciavello et al., 2015; Planas & Soler, 2009; Escudero, 2019; Porrini et al., 2010; Otalvaro & Vergara, 2016; Cabrero, 2000; Torres, 2008; Rosas & García, 2014; CONEVAL, 2016; CONEVAL & Cooperación Alemana para el Desarrollo, 2020).

La evaluación, en cuanto ejercicio sistemático, consiste en la generación de datos e información, que debe ser reportada para justificar la implementación de una política pública. El informe evaluativo es entonces un insumo de rendición de cuentas, donde se comunican diversos elementos de interés público, tales como la utilización del presupuesto, el cumplimiento de los objetivos del programa, la cobertura,

entre otros. Por tanto, la evaluación es un instrumento para la rendición de cuentas (Gris, 2011; Montiel, 2011; Maturana & Alcaíno, 2016).

En México, si bien los procesos evaluativos se han fortalecido tanto en el nivel federal como en el estatal, esto no ha ocurrido en el orden municipal, pues persisten diversas deficiencias e insuficiencias en la incorporación de elementos para la evaluación de las políticas y programas. Una posible explicación para esta situación atiende a las limitaciones estructurales que, por mucho tiempo, han padecido los gobiernos municipales y la poca importancia que las administraciones le confieren a esta etapa del ciclo de las políticas públicas. De ahí que uno de los problemas para tener una correcta evaluación sea la poca efectividad de las acciones emprendidas a la mejora de este rubro, ya que como no se someten a un análisis técnico-metodológico, no es posible distinguir sus fortalezas y limitantes. De la misma manera, al no poder identificar las fortalezas, es imposible promoverlas y, al no reconocer las limitantes de dichas acciones, estas no pueden ser usadas para construir mejores programas de evaluación, lo que contribuye a exacerbar el panorama de rezago en las capacidades de los municipios.

El presente estudio centra la atención en los municipios del estado de Michoacán, cuya relevancia se justifica en la medida de la problemática presente en los ámbitos económicos, políticos y sociales en esta entidad. En materia de finanzas municipales, sus ingresos propios son bajos con respecto a sus ingresos totales; asimismo, la relación del gasto corriente con los egresos totales es mucho mayor que la relación entre ingresos propios e ingresos totales. Casi la totalidad de las participaciones federales (Ramo 28) son usadas para cubrir el gasto corriente. Las inversiones públicas no son hechas con ingresos propios ni participaciones federales (Ramo 28), se recurre a las aportaciones federales (Ramo 33). Asimismo, existen pocos elementos de gestión participativa (Herrera et al., 2017).

La problemática anterior se agrava si se añade la situación social que prevalece en los municipios de esa entidad. El 11.50 % muestra alto grado de marginación (CONAPO, 2020) y solo el 15.92 % de ellos tiene un grado de rezago social muy bajo; (CONEVAL, 2020). El panorama no es muy diferente si se analiza por medio del Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDHM), pues solo el 1 % de los municipios de Michoacán tiene un alto IDHM; el 13 % tiene un bajo IDHM; y el 86 % refiere un IDHM medio (PNUD, 2019). Todo ello se refleja en los niveles de pobreza: el 45 % de la población de los municipios de Michoacán está en situación de pobreza y el 8 % en pobreza extrema (CONEVAL, 2021).

Derivado de la problemática económica, política y social que persiste en los municipios de esta entidad, el presente estudio busca

identificar la situación de la evaluación de las políticas públicas en los municipios del estado de Michoacán, en cuanto actividad inherente de las acciones gubernamentales para optimizar el uso de los recursos públicos, mejorar la toma de decisiones con base en la evidencia, canalizar de mejor manera el gasto público, además de fortalecer la participación de la población, la transparencia y rendición de cuentas.

Bajo este contexto, el objetivo es determinar el nivel de evaluación en las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales del estado de Michoacán. La metodología emplea un enfoque de carácter cuantitativo, que consiste en el procesamiento de la información derivada del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A partir del procesamiento, se elaboró un Índice de Evaluación de Políticas y Programas Municipal (IEPPM) para cada uno de los gobiernos municipales en cuestión. Por tanto, la pregunta que busca responder esta investigación es ¿cuál es el nivel de evaluación en las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales del estado de Michoacán, México?

El nivel de evaluación de políticas y programas públicos se refiere al conjunto de elementos evaluativos formalmente incorporados en el quehacer gubernamental. Se trata de la presencia de instrumentos técnicos para la implementación de evaluaciones. Vale la pena advertir y reconocer que el presente trabajo plantea identificar su incorporación y no así su calidad y/o desempeño. Bajo esta consideración, se analiza el alcance del mismo.

Para tal efecto, el documento se compone de cuatro apartados principales: en el primero se realiza una revisión de literatura en torno a la evaluación de políticas y programas públicos; el segundo apartado aborda la metodología empleada; el tercer apartado indica los resultados obtenidos; en el cuarto se expone la discusión de los resultados y finalmente se formulan las conclusiones y se presentan las referencias utilizadas.

Evaluación de políticas y programas públicos: orientaciones teóricas

La evaluación es uno de los ámbitos de mayor análisis en las políticas públicas. Ello se debe a la necesidad de contar con instrumentos técnicos y metodológicos para tomar decisiones más afectivas ante la escasa disponibilidad de recursos y las crecientes necesidades sociales. Al

contar con limitados recursos, los gobiernos intentan demostrar que son capaces de atender y resolver los diferentes problemas sociales, puesto que en las democracias contemporáneas es común que sean acusados de incapaces y limitados, situación que los obliga a buscar mecanismos para su legitimación bajo evidencias concretas y formales (Arellano et al., 2012).

Una de las corrientes que impulsó el estudio y aplicación de la evaluación fue el denominado *New public management*, traducido como Nueva Gestión Pública (NGP), cuyas principales estrategias en este campo se relacionan con: la coordinación de las dependencias gubernamentales, gobernanza participativa, uso de técnicas de la gerencia privada, simplificación de trámites, reducción de costos, mayor calidad en los servicios, cultura y orientación a resultados, evaluación del desempeño, transparencia contable, rendición de cuentas (Cardozo, 2012; Cabrero, 2005), mejora de la gestión organizacional (Morales, 2009), incorporación de elementos de modernización presupuestal (Arellano et al., 2004), racionalidad económica y empresarialización del gobierno (Hood, 1991; Hood, 1995; Schröder, 2006); creación de nuevos mecanismos de legitimidad del Estado moderno (Cabrero, 1995; Cabrero, 2000).

La evaluación puede ser vista desde distintos enfoques, ya que no solo responde a un proceso que busca evidenciar fallas. Asimismo, es un ejercicio de aprendizaje y reflexión crítica que aplica diferentes técnicas e instrumentos. Se distinguen tres enfoques de la evaluación: como función del Estado; como disciplina científica; y como métodos y técnicas (Roth, 2009; Jaime et al., 2013).

Como función sustantiva del Estado, la evaluación de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como implementar y fortalecer los mecanismos democráticos como la rendición de cuentas de las instituciones gubernamentales de todos los niveles de la gestión nacional, regional y local (Bonney & Armijo, 2005).

Es una valoración rigurosa del desempeño y gestión de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos y metas. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidos una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización (PNUD, 2009). La evaluación representa asimismo la memoria institucional de la administración pública, el poder y acción de gobierno (Uvalle, 2004).

Por tratarse de un ejercicio sistemático de valoración de la acción gubernamental, además de tener implicaciones en la producción de información para verificar la efectividad de las políticas públicas, también, los resultados y datos obtenidos a partir de la evaluación son un insumo de corte argumentativo para la rendición de cuentas, dado que está orientada a justificar las decisiones y acciones públicas (Gris, 2011).

La apertura de la información y de los resultados generados a partir de las evaluaciones, en especial para los actores sociales relevantes y la ciudadanía, es una práctica gubernamental de transparencia y rendición de cuentas que promueve directamente el ejercicio democrático de la sociedad, pues permite que esta conozca el uso y los resultados obtenidos de los recursos públicos (Arenas, 2021).

La evaluación sirve como instrumento en los diferentes niveles de responsabilidad para dar a conocer la gestión y los resultados de la política o programa (Salcedo, 2011). La obtención de datos a partir de la evaluación permite que los responsables de las finanzas públicas conozcan la información que ayudará a incrementar la calidad del gasto público. Para los legisladores, como responsables de la aprobación del presupuesto público, proporciona datos sobre la incidencia de las políticas públicas (SHCP, s.f.). Rendir cuentas refiere la retroalimentación sobre los resultados de la evaluación entre el Ejecutivo y el Legislativo, además de permitir a la población entender la actuación de los actores gubernamentales (González, 2010).

Para la ciudadanía en general, el ejercicio de la evaluación le permite conocer la efectividad de las intervenciones públicas (SHCP, s.f.). Los ciudadanos tienen derecho a saber en qué se están empleando los fondos públicos y con qué grado de eficacia y eficiencia se asignan, gestionan y emplean estos fondos (Salcedo, 2011). La evaluación favorece la transparencia y control social, en cuanto permite a la sociedad debatir implicaciones y consecuencias del programa público (Cardozo, 2012).

La evaluación conlleva un proceso institucional que se debe adoptar en todas las fases del ciclo de la política pública, aplicando métodos sistemáticos y rigurosos, enfatizando en el desempeño, los impactos, resultados y procesos. Su fin es servir al aprendizaje y mejora de los servidores públicos, estrategia para la toma de decisiones, emitir juicios de valor, con la finalidad última de servir a la ciudadanía (AEVAL, 2010). La capacidad institucional está conformada por dos componentes: uno referente a la capacidad administrativa y otro a la capacidad política.

El primero atañe a las habilidades técnicas y burocráticas del aparato gubernamental para instrumentar sus políticas y programas. Incluye las capacidades de los recursos humanos, autoridades y recursos financieros. El segundo hace referencia a la interacción política con la ciudadanía, las normas que rigen los cursos de acción (Rosas, 2019).

Por otra parte, la evaluación, como parte fundamental del método científico, representa el último eslabón del ciclo de la política pública, cuyo inicio recae en la definición del problema, mismo que será el punto de partida de la investigación, lo cual generará conocimiento a través de los múltiples estudios de caso (Cardozo, 2012; Gertler et al., 2017). Es la última fase del proceso de la política pública y, puesto que el proceso es cíclico, es también la primera (Lasswell, 1971; Jones, 1970; Anderson, 1975; Dunn, 1981; Hogwood & Gunn, 1984; Canto, 2002, Cabrero, 2003; Aguilar, 2010; Parsons, 2007; Subirats et al., 2008; Cardozo, 2012, Lahera, 2002; Vallès, 2006; Bardach, 2013; Tamayo, 1997; Merino, 2013).

En la práctica, se reconoce a la evaluación como un conjunto de métodos y técnicas que se aplican de diferente manera, lo que dependerá del propósito que se busque. Se identifican diferentes tipos de evaluación: en cuanto a los objetivos que persigue, el momento en que se realiza, la procedencia de los evaluadores y los aspectos de la política o programa (PNUD, 2009; CONEVAL, 2007; Gertler et al., 2017; Cohen & Martínez, s.f.; Cardozo, 2012; Ziccardi & Saltalamacchia, 1997; Aguilar, 2017; AEVAL, 2010). No obstante, suele existir una combinación de tipos y subtipos. Por lo tanto, se deberán tomar los elementos según las exigencias de cada circunstancia, porque cada contexto es diferente; por ello la evaluación deberá responder en todo momento a los objetivos planteados tomando en cuenta las circunstancias que se presenten en cada caso, pues de esto depende en gran medida la calidad de la evaluación.

El ejercicio de la evaluación contribuye a: 1) verificar, ratificar o corregir el rumbo de la acción gubernamental; 2) tomar decisiones sobre bases más sólidas; 3) facilitar las negociaciones con las instancias financiadoras para la asignación de presupuesto; 4) verificar qué está sucediendo, a fin de hacer cambios correctivos hacia mejores prácticas para orientar el diseño del programa y las decisiones de políticas; y, 5) transparentar y rendir cuentas sobre la gestión y los resultados de la política o programa (Salcedo, 2011; Gertler et al., 2017; PNUD, 2009). Favorece la utilización eficiente de los recursos, lo que conllevará una alta efectividad de su incidencia en la ciudadanía (Cardozo, 2012). Además, mejora la gestión organizacional (González, 2010). Y en algunos casos

sirve de insumo para el uso académico y de aprendizaje, pues contribuye a producir cada vez mayor acervo académico que investiga las diferentes realidades con distintos marcos de referencia (AEVAL, 2010).

Por tanto, se puede considerar la evaluación como una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar la política o programa (Cardozo, 2012). Ello, con la finalidad de atender ciertos problemas de carácter público. Esta característica contiene dos aspectos relevantes: la afectación a una mayoría de una determinada población y que sea incluido en la agenda gubernamental para su atención (Aguilar, 1993; Elder & Cobb, 1993; Roth, 2002; Casar & Maldonado, 2008; Subirats, 1994; Vallès, 2006; Merino, 2013), bajo un marco institucional que ofrece certidumbre para su ejecución (Pérez & Maldonado, 2015).

Sin embargo, debe reconocerse que la evaluación no es la panacea que resolverá los complejos problemas que aquejan a la sociedad, puesto que solo es una herramienta que contribuye a valorar, estimar, analizar y proponer alternativas de solución a los múltiples conflictos sociales. Se considera como un instrumento valioso de información y ayuda a la toma de decisiones; a pesar de ello, es solo un instrumento para orientar las decisiones, sometidas a factores y presiones de alta complejidad, que van más allá del ejercicio evaluativo (AEVAL, 2010).

Diseño metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación considera cuatro elementos: a) universo y determinación de la muestra de estudio; b) instrumentos y fuentes para recolectar datos; c) selección de las variables de estudio; y, d) operacionalización de variables y estrategia para la interpretación de resultados.

Universo y muestra de estudio

En México existen actualmente 2469 municipios, de los cuales 113 se encuentran en el estado de Michoacán. Se tiene registros de 421 municipios donde algunas localidades integran sus gobiernos bajo la forma de usos y costumbres, sin la intervención de algún partido político, denominados gobiernos comunales (INEGI, 2021). Para delimitar la muestra, se empleó el muestreo no probabilístico o dirigido, también

llamado muestreo por juicio (Johnson & Kuby, 2012). Este consiste en elegir las unidades que mejor representarán el objeto de estudio, en este caso, los 112 municipios de Michoacán que cuentan con gobierno municipal, tomando en cuenta que uno de ellos, Cherán, rige su forma de gobierno por usos y costumbre.

Instrumentos y fuentes de información

La técnica de investigación es el análisis y procesamiento documental de fuentes oficiales y el instrumento será a través de un formato para concentrar información del objeto de estudio (Caballero, 2014). La fuente de información será el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del INEGI. Esta fuente contiene datos consistentes para identificar el nivel de evaluación de las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales. La información obtenida comprende el periodo administrativo de los gobiernos municipales 2018-2021.

Determinación de las variables de estudio

La determinación de las variables en la presente investigación se sustenta en las propuestas teóricas de Cabrero (2000), Arellano et al. (2011), Pineda (2014), CONEVAL (2016), **CONEVAL & Cooperación Alemana para el Desarrollo** (2020), fundamentalmente. Las variables estudiadas son las siguientes: gestión; desempeño; control y seguimiento; calidad para la atención de trámites, servicios y/o productos al público; captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos; planeación y seguimiento; evaluaciones externas; y satisfacción/percepción de los usuarios.

Operacionalización de variables y estrategia para la interpretación de resultados

Una vez que se tiene las variables, se definen las respectivas dimensiones que mejor las explican conceptualmente y también atendiendo a la disponibilidad de información en la fuente seleccionada. Posteriormente, se obtienen los indicadores que a su vez serán los subíndices normalizados para cada uno de los municipios considerados (tabla 1). La técnica estadística que fundamenta la medición de las variables es la construcción de números índice (Pierdant & Rodríguez, 2012) a partir del procesamiento de los datos recabados.

Tabla 1. Operacionalización para determinar el nivel de evaluación de políticas y programas públicos en los municipios.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión	Gestión de los planes y programas municipales	(Número de indicadores de gestión de planes o programas en cada municipio / Valor mayor del número de indicadores de gestión de planes o programas) * 100. (G)
Desempeño	Desempeño de los planes y programas municipales	(Número de indicadores de desempeño de planes o programas en cada municipio / Valor mayor del número de indicadores de desempeño) * 100. (D)
Control y seguimiento*	Paneles o mecanismos de control y seguimiento de los planes o programas	(Valor de la sumatoria paneles o mecanismos de control y seguimiento de los planes o programas / Valor máximo de la sumatoria paneles o mecanismos de control y seguimiento de los planes o programas) * 100. (CS)
Calidad para la atención de trámites, servicios y/o productos al público*	Esquemas de evaluación de calidad para la atención de trámites, servicios y/o productos al público	(Valor de la sumatoria esquemas de evaluación a la calidad para la atención de trámites, servicios y/o productos al público / Valor máximo de la sumatoria esquemas de evaluación a la calidad para la atención de trámites, servicios y/o productos al público) * 100. (CA)
Captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos*	Sistemas de captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos	(Valor de la sumatoria sistemas de captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos / Valor máximo de la sumatoria sistemas de captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos) * 100. (QS)
Planeación y seguimiento*	Sistemas de información ejecutivo para la planeación y seguimiento de los programas sociales	(Valor de la sumatoria sistemas de información ejecutivo para la planeación y seguimiento de los programas sociales / Valor máximo de la sumatoria sistemas de información ejecutivo para la planeación y seguimiento de los programas sociales) * 100. (PS)
Evaluaciones externas *	Evaluaciones externas de los programas sociales	(Valor de la sumatoria evaluaciones externas de los programas sociales / Valor máximo de la sumatoria evaluaciones externas de los programas sociales) * 100. (EX)
Satisfacción/percepción de los usuarios*	Mecanismos para medir la satisfacción-percepción de los usuarios	(Valor de la sumatoria mecanismos para medir la satisfacción-percepción de los usuarios / Valor máximo de la sumatoria mecanismos para medir la satisfacción-percepción de los usuarios) * 100. (SP)

* Se efectuaron dos sencillos pasos antes de construir el índice, tomando en cuenta los cinco programas establecidos: Primero. Se ponderaron de acuerdo a la clasificación: 100 = si cuenta; 50 = en proceso de integración; 0 = no cuenta. Segundo. Se hizo la sumatoria para cada municipio.

Fuente: Elaboración con base en Cabrero (2000); Arellano et al. (2011); Pineda (2014); CONEVAL (2016), CONEVAL & Cooperación Alemana para el Desarrollo (2020); INEGI (2020).

Se elabora un IEPPM para cada uno de los gobiernos municipales, tomando en cuenta los cinco programas estándar definidos en la fuente de información². El IEPPM mostrará el nivel de evaluación en las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales del estado de Michoacán. Este se construye sumando el valor de todos los subíndices obtenidos y se divide entre el total de los mismos:

$$\text{IEPPM} = (G+D+CS+CA+QS+PS+EX+SP) / 8$$

Entre más se acerque el IEPPM al valor de 100, mejor será el escenario; por el contrario, entre más cercano sea su valor a 0.0, peor o nula será la existencia e integración de los componentes en la evaluación de políticas o programas públicos municipales. Para conocer la situación que prevalece en cada municipio, se establecen cinco grupos del IEPPM: muy bajo (0 a 19.9); bajo (20 a 39.9); regular (40 a 59.9); alto (60 a 79.9); y, muy alto (80 a 100).

La construcción del IEPPM cumple con tres condiciones fundamentales: a) la definición del atributo que se desea medir; b) la existencia de información confiable para poder realizar la medición; y, c) la definición de un objetivo claro por el cual se está creando. La satisfacción de la primera condición dará al indicador compuesto un sustento conceptual, mientras que la segunda le otorgará validez (Schuschny & Soto, 2009).

Este tipo de índices brindan beneficios vinculados con: el apoyo de proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo; la detección de procesos o áreas de la institución en las que existen problemas de gestión; realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción; sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos; fija mayores niveles de transparencia respecto del uso de los

2 Plan de Desarrollo Municipal o de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México; Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo; Programa de Desarrollo Económico u homólogo; Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo; y Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo.

recursos públicos; y mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección (Bonney y Armijo, 2005).

Resultados: La evaluación de las políticas y programas públicos en los municipios de Michoacán

Michoacán es uno de los 32 estados de México; se encuentra subdividido política y territorialmente en 113 municipios, cada uno de los cuales tiene su respectivo gobierno municipal, excepto el municipio de Cherán, que desde hace aproximadamente una década elige a sus representantes bajo el régimen de usos y costumbres, sin la intervención de algún partido político, de ahí que su forma de gobierno sea a través del “Concejo Mayor de Gobierno Comunal”. Su exclusión de esta investigación obedece a que sus acciones implementadas no derivan en políticas o programas públicos sino en políticas comunitarias (Ojeda, 2015). Por tanto, la evaluación no sería una de las etapas que se consideraría –por lo menos, no de la forma en que se aborda teóricamente en este trabajo.

La incorporación de la evaluación de las políticas y programas públicos en los municipios, si bien ha venido cobrando relevancia, aún resulta insuficiente en la generación de información para orientar de mejor manera los esfuerzos y recursos (técnicos, financieros, materiales, tecnológicos). Algunos datos reflejan el deficiente comportamiento en este campo.

De los 112 gobiernos municipales analizados, 45 no incorporan ningún indicador de gestión en sus programas municipales, lo cual representa el 40 % de los municipios. En contraparte, algunos agregan una cantidad considerable de indicadores de gestión, tales como: Apatzingán (140), La Huacana (207), Tlalpujahua (218), Uruapan (220), Jaconá (263) y Taretan (455), este último es el que más indicadores de gestión suma.

Un patrón similar se encontró en cuanto a indicadores de desempeño, ya que 43 gobiernos municipales no los incorporan en la evaluación en sus programas públicos. Algunos concentran una mayor cantidad de indicadores de desempeño, tales como: Apatzingán (114), Quiroga (115), Lázaro Cárdenas (130), Uruapan (198), Jaconá (263) y Taretan es el que más indicadores de desempeño incorpora en sus programas (455).

Del total de gobiernos municipales, 12 no cuentan con ningún panel o mecanismo de control y seguimiento de los planes y/o programas, mientras que Madero y Tuxpan refieren que sus mecanismos de control y seguimiento están en proceso de integración. Por otra parte, Aguililla, Erongarícuaro, Hidalgo, Huetamo, Jungapeo y Tancítaro incluyen mecanismos de control y seguimiento en todos sus planes y/o programas municipales. Los gobiernos municipales de Huandacareo, Huaniqueo, Morelia, Parícu, Penjamillo, Quiroga, San Lucas, Tlalpujahua, Tumbiscatío y Uruapan los incorporan en un 80 % en sus programas municipales.

Adicionalmente, 59 gobiernos municipales no tienen ningún esquema de evaluación en la atención de trámites, servicios y/o productos al público; ello representa poco más de la mitad de los municipios (52 %). En contraparte, San Lucas y Tumbiscatío cuentan con dichos esquemas en el 80 % de sus programas, y solo Aguililla, Erongarícuaro y Jungapeo manifiestan tener un esquema de evaluación en la atención de trámites en la totalidad de sus programas municipales.

De los 112 gobiernos municipales, 57 no tienen ningún sistema de captación de quejas, sugerencias y/o reconocimientos sobre los trámites, servicios y/o productos; esto representa la mitad de los municipios analizados. Jungapeo y San Lucas cuentan con algún sistema de captación de quejas en el 80 % de sus programas. Asimismo, Erongarícuaro, Hidalgo y Huetamo establecen sistemas de captación de quejas en todos sus programas.

Además, 64 municipios refieren no disponer de ningún sistema de información ejecutivo para la planeación y seguimiento de los programas sociales, lo que representa más de la mitad de los gobiernos municipales (57 %); por el contrario, solo Erongarícuaro, Aguililla e Hidalgo tienen sistemas de información ejecutivo para la planeación y seguimiento de todos los programas sociales municipales implementados.

Por otra parte, solo 28 gobiernos municipales contemplan evaluaciones externas por lo menos en alguno de sus programas sociales. Erongarícuaro encabeza este rubro, ya que considera evaluaciones externas en todos sus programas, mientras que San Lucas en el 80 % y Huaniqueo en el 60 %. Asimismo, 84 municipios no contemplan este ejercicio; ello refleja la apatía o aversión de las administraciones municipales por la permisión de que agentes externos valoren el desempeño de sus programas públicos.

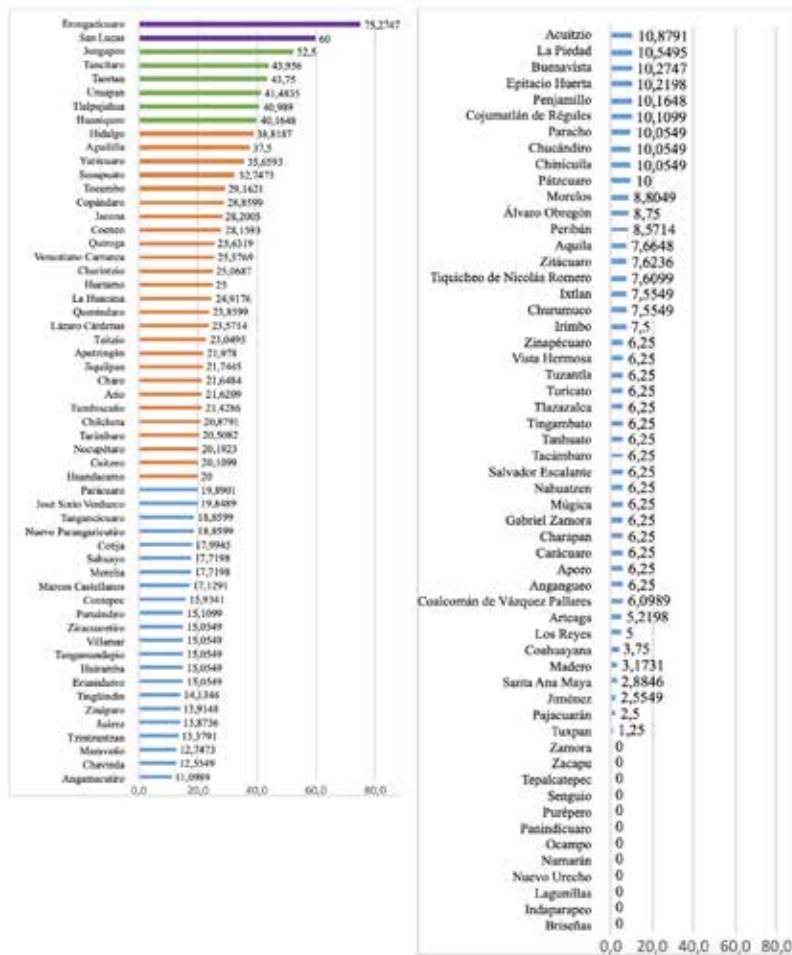
Sucede lo mismo con la variable mecanismos para medir la satisfacción/percepción de los usuarios, pues solo 30 gobiernos municipales cuentan con estos por lo menos en alguno de sus programas.

Entre los más sobresalientes están: Erongarícuaro, que tiene elementos de este tipo en todos sus programas operados; San Lucas, Tancitaro, Uruapan, que disponen de mecanismos en el 80 % de sus programas municipales.

Con el propósito de analizar la información antes mencionada, se construyó el IEPPM, que muestra los datos de manera agregada y sintética y, así, la situación que prevalece en cada uno de los gobiernos municipales del estado de Michoacán en relación al nivel de evaluación, entendida como el conjunto de elementos evaluativos formalmente incorporados en el quehacer gubernamental. Se trata de la presencia de instrumentos técnicos para la implementación de evaluaciones (figura 1).

Al respecto, se observa y corrobora que el gobierno municipal de Erongarícuaro es el municipio mejor posicionado en términos relativos, ya que observa un IEPPM de 75.3, le sigue San Lucas con un IEPPM de 60.0, posteriormente Jungapeo cuyo IEPPM es de 52.5. En contraparte, existen gobiernos municipales cuyo nivel de incorporación de mecanismos de evaluación en sus programas es nulo, estos son: Briseñas, Indaparapeo, Lagunillas, Nuevo Urecho, Numarán, Ocampo, Panindícuaro, Purépero, Senguio, Tepalcatepec, Zacapu y Zamora.

Figura 1. Ranking de IEPPM en Michoacán... continuación.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

Del total de gobiernos municipales analizados, 78 tienen un IEPPM muy bajo, lo cual representa el 70 %. En estos existe evidencia de la raquítica o nula evaluación a programas o políticas municipales. 23 gobiernos municipales observan un IEPPM bajo, es decir el 23 %; en estos hay presencia de elementos de evaluación a programas o políticas municipales, sin embargo, aún resultan muy incompletos. Asimismo, solo 6 municipios de Michoacán tienen IEPPM regular; en estos gobiernos municipales se incorpora una cantidad considerable de mecanismos

e indicadores para la evaluación de políticas y programas de carácter municipal, pero aún resultan insuficientes. Solo 2 de ellos muestran un IEPPM alto, son aquellos que cuentan con indicadores, mecanismos y sistemas definidos, y algunos otros en proceso. Cabe señalar que ninguno gobierno municipal registró el parámetro más alto definido en la presente investigación, muy alto; esto indica que ningún municipio de Michoacán incorpora indicadores, mecanismos y sistemas para la evaluación en todos o prácticamente todos sus políticas y programas municipales (tabla 2).

Tabla 2. IEPPM en Michoacán.

Grado/nivel del IEPPM	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Rango del IEPPM	0-19.9	20-39.9	40-59.9	60-79.9	80-100
Número de Municipios = 112	78	26	6	2	0
Porcentaje de municipios que se encuentran en el rango	70%	23%	5%	2%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

En promedio, el IEPPM para los municipios del estado de Michoacán es de 15.3; ello sitúa a los gobiernos municipales en un grado muy bajo en el nivel de evaluación, únicamente representa una parte del ejercicio de la evaluación. La otra parte se refiere a su efectividad o incidencia en la mejora de las políticas y programas públicos. La correlación entre nivel de evaluación y su efectividad es entonces una asignatura pendiente para futuros estudios.

En términos relativos, existen municipios con una alta capacidad institucional y operativa, como: Morelia (capital del estado), Pátzcuaro, La Piedad y Zamora; pese a esto, se clasifican en un IEPPM muy bajo. Esto podría responder a factores causales derivados del poco interés de las autoridades municipales para la incorporación del ejercicio evaluativo en sus procesos o actividades gubernamentales. Un caso contrario lo presentan municipios como Erongarícuaro y San Lucas.

Discusión de resultados

Las variables y dimensiones seleccionadas muestran consistencia, por las mediciones en cada una de estas. Se trata de elementos definidos por el INEGI, cuyo procesamiento permite estimar el nivel de evaluación de políticas y programas públicos en los gobiernos municipales. Se lograron establecer ocho variables: gestión; desempeño; control y seguimiento; evaluación a la calidad de trámites; sistema de captación de quejas; planeación y seguimiento; evaluaciones externas; y satisfacción/percepción de los usuarios. Para la estimación se generan números índice con el propósito de condensar el cúmulo de datos en un solo indicador que muestre el escenario prevaleciente en cada municipio, en este caso del estado de Michoacán.

La evaluación de las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales ha sido objeto de diversos estudios académicos en México, a partir de la valoración del desempeño de los gobiernos municipales, donde se la identificado una serie de limitaciones relacionadas con la deficiencia en la calidad en la prestación de los servicios públicos municipales, acciones públicas desarticuladas, desorganizadas y eventuales (Torres, 2008; García, 2017). Además, presentan fallas en la transparencia y rendición de cuentas, elementos centrales en la labor gubernamental (Rosas & García, 2014).

Los resultados de la presente investigación muestran las falencias que prevalecen en este rubro. El 70 % de los gobiernos municipales de Michoacán observan un IEPPM muy bajo, mientras que el 23% se encuentra en el rango del IEPPM bajo, el 5 % tiene un IEPPM regular, únicamente el 2 % se clasifica en un IEPPM alto y ningún gobierno municipal manifestó contar un IEPPM muy alto, parámetro más alto definido en esta investigación.

Bajo estas consideraciones, fue posible contestar la interrogante planteada en el inicio del documento: ¿cuál es el nivel de evaluación en las políticas y programas públicos en los gobiernos municipales del estado de Michoacán, México? En promedio, el IEPPM en Michoacán es de 15.3, lo cual refleja un grado muy bajo en el nivel de evaluación en las políticas y programas. Con ello, se confirma las deficiencias, carencias y rezagos que aún persisten en términos institucionales y estructurales en los gobiernos municipales, en este caso del estado de Michoacán.

Los elementos causales de las diferencias observadas en los municipios podrían encontrarse en la discrepancia que persiste en términos de fragilidad institucional, estructural y funcional en los

gobiernos municipales (Cejudo & Ríos, 2009; Arellano et al., 2011; Pineda, 2014; Díaz, 2015; Quiñones, 2017). En este sentido, uno de los ámbitos más desatendidos se relaciona con los instrumentos o mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas y programas públicos municipales.

La precariedad en las capacidades evaluativas municipales propicia el uso inadecuado de los recursos públicos, toma de decisiones en el vacío, orientación deficiente del gasto público, limitan de manera importante la transparencia y rendición de cuentas. Por ejemplo, este último elemento demanda la existencia de capacidades institucionales efectivas. La capacidad de evaluar sistemática y objetivamente la acción pública es una de ellas, para favorecer y fortalecer la rendición de cuentas (Gris, 2011), especialmente en el ámbito municipal, que enfrenta obstáculos, tales como: marco jurídico ambiguo, falta de capacidad administrativa y responsabilidad política limitada (Ugalde, 2011).

En este sentido, debe reconocerse que el ejercicio de la evaluación no es solo técnico, sino que tiene un componente político, vinculado con la interferencia de los actores involucrados, quienes pueden afectar tanto su proceso como los resultados obtenidos. Se identifican al menos cinco dimensiones en las que este componente político puede tener injerencia: propósito, recursos, proceso, productos y resultados (Gris, 2020). No se puede prescindir enteramente de la arena política ni de las interacciones entre los actores que se mueven alrededor de ellas. Mas allá de negar el valor de la generación de la evidencia, implica tener en consideración el cómo la información rigurosa puede hacer parte de la retórica de los actores y sus dinámicas (Navarro et al., 2018).

En algunos casos, implementar un sistema de evaluación en el ámbito municipal demanda el fortalecimiento de las capacidades institucionales y, acto seguido, establecer procesos de mejora en la efectividad de los programas públicos. El uso de la información y el conocimiento derivado de este proceso involucran al gobierno en términos de rendición de cuentas y de su utilización para mejorar, pero también a actores especializados y ciudadanos dedicados a analizar, estudiar e incidir sobre la efectividad gubernamental (Ballescá, 2015).

Por otra parte, esta investigación consideró 112 municipios de 113 posibles del estado de Michoacán (una sola entidad federativa). Los resultados obtenidos pueden o no coincidir con estudios en municipios de otros estados del país. No obstante, el presente estudio aborda una aproximación del escenario en la incorporación de mecanismos, instrumentos, herramientas y sistemas de evaluación como parte sustancial en el ciclo de las políticas públicas. La metodología podría

emplearse en otras entidades del país, atendiendo a las características de cada una de estas.

Se reconoce en el IEPPM su posible potencial de predicción, en cuanto podría ayudar a identificar de manera aproximativa otros elementos presentes o ausentes derivados del ejercicio de la evaluación en los gobiernos municipales. Por ejemplo, aquellos municipios que manifiesten un alto IEPPM son susceptibles de presentar también buenos niveles de rendición de cuentas. Sin embargo, el abordaje escapa al objetivo del presente trabajo, por lo que su desarrollo puede servir a futuras investigaciones.

Cabe señalar algunas limitantes del presente estudio: la disponibilidad de información, ya que como se apuntó anteriormente, se plantea identificar la incorporación de elementos evaluativos y no así su calidad y/o desempeño. Esto redundó en la generalización en los indicadores, puesto que la fuente de información que se usó no desglosa las características de los mismos; por ejemplo, se habla de número de indicadores de desempeño, pero no es posible conocer cuáles son y qué características tienen, lo cual abonaría para conocer de mejor manera la situación en el gobierno municipal.

En consecuencia, la relación entre nivel de evaluación y su efectividad es una asignatura pendiente para futuras investigaciones. No obstante, se reconoce en el presente estudio su aporte a identificar el primer elemento, es decir el nivel de evaluación. En ese marco de referencia se analizan e interpretan los resultados obtenidos. Es conveniente su abordaje en futuras investigaciones que analicen justamente la correlación entre el nivel de evaluación y su efectividad: incorporar un mayor número de elementos evaluativos se traduce también en evaluaciones que dan lugar a mejoras en la implementación de los programas públicos, lo cual favorecería a la población receptora.

Otra limitante, relacionada con la anterior, es el número de variables e indicadores, porque a nivel municipal es complicado encontrar información de una mayor cantidad de indicadores, tales como: instancias municipales de evaluación, mecanismos de retroalimentación, eficiencia presupuestaria, mecanismos de incorporación de la ciudadanía en el proceso evaluativo, en aras de robustecer la investigación. Asimismo, el presente estudio se circunscribe solamente en un estado de la República mexicana, lo cual no permite generalizar los resultados para todos los municipios del país. Ante ello, se abren áreas de oportunidad para futuros estudios.

Conclusiones

La evaluación de políticas y programas consiste en la valoración sistemática de los cursos de acción diseñados e implementados por los distintos órdenes de gobierno. Su finalidad es atender problemas públicos, bajo un marco institucional que ofrece certidumbre para su ejecución. Asimismo, la evaluación permite promover valores y mecanismos democráticos como la transparencia y rendición de cuentas, y constituye una herramienta que permite a los gobiernos realizar de manera más efectiva su gestión orientada hacia los resultados y, al mismo tiempo, legitimar sus acciones.

En México, la práctica de la evaluación se ha fortalecido en las últimas dos décadas en el ámbito federal, con la creación del CONEVAL, entre otros elementos; de la misma manera, en algunos estados de la República se han establecido instancias orientadas a evaluar las políticas y programas gubernamentales. Sin embargo, a nivel municipal aún persisten serias insuficiencias y deficiencias.

Se constató la existencia de una disparidad en cuanto a la incorporación de mecanismos de evaluación de políticas y programas en las administraciones públicas municipales de Michoacán, ya que si bien existen municipios que cuentan con un IEPPM alto, como Erongarícuaro y San Lucas, en contraparte otros municipios observan un IEPPM muy bajo, a tal grado de no tener ningún elemento de evaluación a sus programas municipales; estos son: Briseñas, Indaparapeo, Lagunillas, Nuevo Urecho, Numarán, Ocampo, Panindícuaro, Purépero, Senguio, Tepalcatepec, Zacapu y Zamora.

En este sentido, la evaluación de políticas y programas en los gobiernos municipales se convierte hoy en día en una herramienta necesaria, máxime por las limitaciones que persisten a nivel local (Arellano et al., 2011). Esto demanda a las administraciones municipales hacer cambios en los sistemas normativos locales, lo que significa generar elementos legales para la práctica de la evaluación y que esta trascienda –al igual que los programas– los periodos gubernamentales, comúnmente de corto plazo (Tapia, 2013; Pineda, 2014). Asimismo, modificar las rutinas en la cotidianidad de los gobiernos municipales implica innovar y aprender de prácticas exitosas en la administración municipal³, particularmente en materia evaluativa⁴; mayor apertura de

3 El Centro de Investigación y Docencia Económica, con apoyo de otras instancias, publica anualmente desde hace dos décadas una obra denominada “Premio. Gobierno y Gestión Local”, cuyo contenido describe prácticas exitosas en los gobiernos municipales.

4 A partir del 2013 el CONEVAL emite la convocatoria “Buenas prácticas de monitoreo y

los responsables al frente y evitar que las oficinas de evaluaciones y los operadores del programa estén más interesados en que las evaluaciones arrojen datos positivos sobre el desempeño del programa, que en obtener lecciones útiles para su mejora (Cejudo, 2011).

Es preciso construir alianzas de colaboración y apoyo con el gobierno estatal y federal en términos de capacitación para la producción de manuales, instrumentos, indicadores, etc.; todo ello supone incluir en la agenda municipal los procesos de evaluación, con el propósito de obtener insumos fidedignos para tomar mejores decisiones y coadyuvar a orientar o reorientar los recursos (económicos, financieros, humanos, materiales, etc.) de manera efectiva.

El presente estudio constituye un aporte significativo al acervo municipal, para las personas al frente de los gobiernos municipales, para los estudiosos municipalistas y para la sociedad en general. Coloca en el centro del debate al municipio, que históricamente en muchos casos ha sido relegado en los procesos federalistas. Sitúa en la discusión las políticas públicas municipales en aras de contribuir a mejorar su planeación, monitoreo, seguimiento, diseño, implementación y evaluación.

evaluación en las entidades federativas y municipios” para reconocer los avances en esta materia.

Bibliografía

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*, Madrid, España: AEVAL-Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

Aguilar, C. (2017). *Evaluación de políticas públicas: una aproximación*. México: UAM.

Aguilar, L. (2010). Introducción. En *Política pública*, pp. 17-60. México: Siglo XXI Editores.

----- (1993). Estudio introductorio. En Aguilar, L. (Coord.) *Problemas públicos y agenda de gobierno*, pp. 15-72. México: Porrúa.

Anderson, J. (1975). *Public Policy-Making*. New York: Holt, Rinehart and Wiston.

Arellano, D., Cabrero, E., Montiel, M. & Aguilar, I. (2011). Gobierno y administración pública municipal: Un panorama de fragilidad institucionalizada. En Cabrero, E. & D. Arellano (Coord.). *Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*, pp. 29-116. México, D.F.: CIDE.

Arellano, D., Gil, J., Macías, J. & Rojano, A. (2004). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Una exploración en términos organizativos: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 17, pp. 1-23.

Arellano, D., Lepore, W., Zamudio E. & Blanco, F. (2012). *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: ¿Cómo construirlos efectivamente?* México: CIDE.

Arenas, D. (2021). *Evaluación de programas públicos*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Ballescá, M. (2015). Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación para un gobierno subnacional. La experiencia de Jalisco, México. En Sanabria, P. (Coord.). *Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*, pp. 11-145. México D. F.: CLEAR-CIDE-INPAE.

Bardach, E. (2013). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa-CIDE.

Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie de manuales, Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología de como formularlos*. México D. F.: Cengage Learning.

Cabrero, E. (2005). *Acción pública y desarrollo local*. México: FCE.

----- (2003). *Políticas públicas municipales: una agenda en construcción*. México: Miguel Ángel Porrúa.

----- (2000). Gerencia pública municipal: marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales, en Cabrero, E. & G. Nava (Coord.). *Gerencia pública municipal: conceptos básicos y estudios de caso*, pp. 19-69. México: CIDE– Miguel A. Porrúa.

----- (1995). *Del administrador al gerente público. Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*. México: Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Caccaviello, J., García, N. & Santiago, F. (2015). Los organismos de control como herramientas de evaluación para mejorar las políticas públicas: el caso de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. En Sanabria, P. (Coord.). *Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*, pp. 77-101. México D F.: CLEAR-CIDE-IMPAE.

Canto, M. (2002). Introducción a las políticas públicas. En Canto, M. & O. Castro (Coords.). *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*, pp. 59-78. Movimiento Ciudadano por la Democracia.

Cardozo, M. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos, estado del arte*. México: UAM Xochimilco.

Casar, M. & Maldonado, C. (2008). *Formación de la agenda y procesos de toma de decisiones: una aproximación desde la ciencia política*. México: CIDE.

Cejudo, G. (2011). Sobre el uso de las evaluaciones. De las recomendaciones a las acciones: El uso de la evaluación en la mejora del desempeño del gobierno. En Cejudo, G. & C. Maldonado. *De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales Proceso de Evaluación*, pp. 11-28. México: CIDE-CLEAR-SEP.

Cejudo, G. & Ríos, A. (2009). *La rendición de cuentas del gobierno municipal en México*. México D. F.: CIDE.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2021). *Medición de la pobreza, Michoacán, 2010-2020*. CONEVAL. Disponible en https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Michoacan/Paginas/pobreza_municipal2015.aspx

------. (2020). Índice de rezago social. CONEVAL. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Indice_Rezago_Social_2020.aspx

------. (2016). *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016, Ciudad de México: CONEVAL.*

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) & Cooperación Alemana para el Desarrollo (2020). *Datos del avance municipal DATAMUN, Ciudad de México.* CONEVAL-Cooperación Alemana para el desarrollo. Disponible en: <http://sistemas.coneval.org.mx/DATAMUN/acerca-de>

Consejo Nacional de Población (CONAPO) (2020). Índice de marginación por municipio. CONAPO. Disponible en: <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>

Cohen, E. & Martínez, R. (s.f.). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales.* Santiago de Chile: CEPAL.

Díaz, A. (2015). La oportuna fragilidad del municipio en México: capacidades institucionales en el marco de un federalismo disfuncional. *RIEM.* 11, pp. 145-172.

Díaz, C., Gantus, D., Galano, N. & Médici, R. (2007). Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas Locales: por un lugar en la agenda. *Ponencia en el IX Seminario REDMUNI – MORON*, 7 de septiembre.

Dunn, W. (1981). *Public Policy Analysis: An Introduction.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Elder, C. & Cobb, R. (1993). Formación de la agenda: el caso de la política de los ancianos. En Aguilar, L. (Coord.). *Problemas públicos y agenda de gobierno*, pp. 77-104. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

Escudero, J. (2019). Las políticas culturales locales en democracia y sus fortalezas transformadoras: Propuestas desde los logros de sus primeros cuarenta años. *Periférica Internacional, Revista Para El análisis De La Cultura y El Territorio.* 20, pp. 164-169.

García, V. (2017). Evaluación de políticas públicas juveniles en tres municipios del Estado de México (2013-2015). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud.* 15(1), pp. 403-418.

Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. & Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica.* Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.

González, J. (2010). La evaluación de la actividad gubernamental: premisas básicas y algunas anotaciones sobre la experiencia mexicana. En Méndez, J. L. (Coord.), *Los grandes problemas de México, Políticas públicas. Vol. XIII*, pp. 143-178. México, D.F., México: El Colegio de México.

Gris, P. (2020). Evaluación y política: Una revisión teórica de la relación entre ambos conceptos. *Buen Gobierno*. 28, pp. 52-73.

-----, (2011). La evaluación de políticas públicas como instrumento para la rendición de cuentas. En Auditoría Superior de la Federación (Ed.). *Undécimo Certamen Nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas*, pp. 87-104. México: ASF.

Herrera, H., Arias, D. & Colín, R. (2017). Transparencia municipal: método de cálculo de indicador condensado. Propuesta para los gobiernos locales de Michoacán, México. *Revista Enfoques*. 15(26), pp. 37-66.

Hogwood, B. & Gunn, L. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.

Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*. 20(2/3), pp. 93-109.

-----, (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 69, pp. 3-19.

Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social-Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2003). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). *Censo de población y vivienda 2020*. INEGI. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

-----, (2020). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019*. INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2019/>

-----, (2016). *Sistema de Cuentas Nacionales de México*. INEGI. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/sistema-de-cuentas-nacionales-de-mexico-producto-interno-bruto-pib/resource/b2085383-75b4-4ad8-af15-562143530dbb>

Jaime, F., Daufor, G., Martín, A. & Amaya, P. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Florencio Varela, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Jones, C. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Duxbury Press.

Johnson, R. & Kuby, P. (2012). *Estadística elemental*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Santiago de Chile: CEPAL.

Lasswell, H. (1971). *A Pre-view of Policy Science*. New York: American Elsevier Publishing.

Maturana, C. & Alcaíno, P. (2016). *La evaluación de políticas públicas, un elemento fundamental para la transparencia y rendición de cuentas*. Santiago de Chile: Consejo para la Transparencia.

Merino, M. (2013). *Políticas públicas, ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: CIDE.

Montiel, M. (2011). La evaluación como instrumento de cambio ¿Cómo se utilizan las evaluaciones en los programas gubernamentales en México? En Cejudo, G. & C. Maldonado. *De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales Proceso de Evaluación*, pp. 29-66. México: CIDE-CLEAR-SEP.

Morales, D. (2009). Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones. *Revista de Administración pública*. 45(1), pp. 37-52.

Navarro, A., Zúñiga, A. & Arenas, L. (2018). El uso de la evidencia en las políticas públicas: el caso de las Evaluaciones de Desempeño y Ejecución Presupuestal en el sector Educación en el Perú. *Politai: Revista de Ciencia Política*. 1(17), pp. 119-146.

Ojeda, L. (2015). Cherán: el poder del consenso y las políticas comunitarias. *Política común*. 7(1), pp. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.3998/pc.12322227.0007.007>

Otalvaro, B., & Vergara, C. E. (2016). Evaluación Política Pública de Juventud de Cali (Colombia). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. 14(1), pp. 519-530.

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de las políticas públicas*. México: Ed. FLACSO.

Pérez, G. & Maldonado, C. (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. México: CIDE.

Pierdant, I. & Rodríguez, J. (2012). *Estadística descriptiva y números índice*. México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Pineda, P. (2014). *Planeación y evaluación de políticas públicas en los municipios de México, debilidades y fortalezas de su desempeño institucional*. Guadalajara, Jalisco: Instituto de Estudios del Federalismo.

Planas, A. & Soler, P. (2012). Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: una herramienta de evaluación. *EMPIRIA Revista de metodología de ciencias Sociales*. 24, pp. 117-140.

Porrini, M. L. (2015). La construcción de una metodología de evaluación de políticas formuladas desde la colaboración interinstitucional: el caso del municipio de Villa María (Córdoba, Argentina). En Sanabria, P. (Coord.) *Avances y retos de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*, pp. 47-75. México D.F.: CLEAR-CIDE-IMPAAE.

Porrini, M., Vélez, C., Rosado, J. & Bueno, C. (2010). Redes de cooperación público-privada y partenariados: retos y pistas para su evaluación. El caso de la Iniciativa Comunitaria Equal en Andalucía. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 4, pp. 161-200.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019). *Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2015. Transformando México desde lo local*. PNUD. Disponible en <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>

----- (2009). *Manual de planificación, Seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: PNUD.

Quiñones, E. (2017). La fragilidad institucional de los gobiernos locales: una interpretación desde el caso veracruzano. *Contraste Regional*. 5(10), pp. 95-111.

Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. *DAAPGE*. 1(32), pp. 81-107.

Rosas, R. & García, V. (2014). Contraloría Social Juvenil: Rendición de cuentas en el Estado de México, 2009-2012. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. 12(2), pp. 565-581.

Roth, A. (2009). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.

----- (2002). *Identificación, construcción de problemas y agenda política en Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.

Salcedo, R. (2011). *Evaluación de políticas pública*. México: Ed. Siglo XXI.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (s.f.). Índice de seguimiento al desempeño. *Nota metodológica*. México: SHCP. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/indice-de-seguimiento-al-desempeno>

Schröder, P. (2006). *Nueva gestión pública: aportes para un buen gobierno*. México: Fundación Friedrich Naumann.

Schuschny, A. & Soto, H. (2009). *Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.

Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ed. Ariel.

Tamayo, M. (1997). El análisis de políticas públicas. En Bañón, R. & E. Carrillo, (comps.). *La nueva administración pública*, pp. 281- 312. Madrid, España: Alianza.

Tapia, G. (2013). Problemas y desafíos en materia de política pública a nivel local. Entrevista a Tonatiuh Guillén. *Andamios*. 10(21), pp. 211-221.

Torres, J. (2008). Evaluación y mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos municipales en la región del Istmo Oaxaqueño con base en el modelo iberoamericano. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*. 2, pp. 9-13.

Ugalde, L. (2011). Rendición de cuentas en los gobiernos estatales y municipales, en Sosa, J. (Comp.). *Transparencia y rendición de cuentas*, pp. 131-168. México, D. F.: Siglo XXI, BBAPdf.

Uvalle, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*. 46(192), pp. 43-70.

Vallès, J. (2006). *Ciencia política: una introducción*. Barcelona: Ed. Ariel.

Ziccardi, A. & Saltalamacchia, H. (1997). *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. México: Instituto de Investigaciones Sociales.