



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA “VASCO DE QUIROGA”**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE ECONOMÍA**  
***MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA DE LA SUSTENTABILIDAD***

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

La planeación como herramienta de cambio: diseño e implementación del programa “Grupos de Trabajo para la Inversión Pública” en los municipios del Estado de Michoacán de Ocampo durante el periodo 2023 - 2025

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública de la Sustentabilidad

PRESENTA:

Sandra Karina Fajardo Ortiz

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Rodrigo Gómez Monge

CO-DIRECTOR:

Mtro. Jaime Aguilar González

Morelia, Michoacán, diciembre 2025.

# Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
La inversión pública en Michoacán: Panorama, Retos y Oportunidades .....	9
<b>Método.....</b>	<b>17</b>
<b>Experiencia profesional en la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo (CPLADEM) .....</b>	<b>20</b>
Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo: misión, visión, estructura organizacional .....	20
Reseña histórica .....	20
Unidad de Inversiones .....	23
Departamento de Evaluación y Dictaminación .....	24
Logros y contribuciones en la CPLADEM .....	25
<b>Diagnóstico del Proyecto .....</b>	<b>27</b>
Problemática identificada en los municipios en relación con la gestión de proyectos de inversión .....	27
<b>Objetivos y población objetivo del proyecto .....</b>	<b>29</b>
<b>Justificación del proyecto.....</b>	<b>30</b>
Sistema Estatal de Inversión Pública.....	32
Ciclo de la Inversión Pública .....	35
<b>Metodología del programa .....</b>	<b>38</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>41</b>
Caso: Fondo de Aportaciones Estatales para la Infraestructura de los Servicios Públicos Municipales (FAEISPUM) .....	42
Desafíos en la implementación .....	44
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>46</b>
<b>Fuentes de información consultadas.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos</b>	

## Índice de Tablas

Tabla 1: Recursos asignados a municipios, Michoacán de Ocampo (2012-2023) .....	9
Tabla 2: Inversión pública, Michoacán de Ocampo (2012-2023) .....	10
Tabla 3: Inversión Pública como porcentaje del Producto Interno Bruto en Michoacán (2012-2022) .....	10
Tabla 4: Problemáticas identificadas en la gestión de los PPI .....	27
Tabla 5: Indicadores clave para el fortalecimiento de la gestión de proyectos municipales .....	28
Tabla 6: Etapas y rol de la Unidad de Inversiones en el ciclo de los proyectos de inversión pública.	36
Tabla 7: Monto autorizado FAEISPUM .....	43

## Índice de Gráficas

Gráfica 1: Inversión pública y privada como % del PIB en México .....	8
Gráfica 2: Recursos asignados a municipios, Michoacán de Ocampo (2012-2023) .....	9
Gráfica 3: Inversión pública, Michoacán de Ocampo (2012-2023) .....	10
Gráfica 4: Monto autorizado FAEISPUM .....	43

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Resultados por entidad federativa por posición del Índice de Competitividad Estatal. Periodo 2016-2025 .....	12
Ilustración 2: Resultados por entidad federativa, 2025 .....	13
Ilustración 3: Organigrama de la CPLADEM .....	22
Ilustración 4: Organigrama de la Unidad de Inversiones .....	24
Ilustración 5: Ciclo de los proyectos de inversión pública .....	35
Ilustración 6: Fases de estrategia del Programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública .....	38

## Resumen

El presente informe documenta la experiencia profesional en la Unidad de Inversiones de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo (CPLADEM), con énfasis en el diseño, implementación y seguimiento del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública durante el periodo 2023–2025. Esta iniciativa tiene como propósito fortalecer la gestión de los proyectos municipales de inversión pública mediante el desarrollo de capacidades técnicas, orientadas a mejorar la calidad, viabilidad y sostenibilidad de las inversiones locales.

Durante su diseño e implementación, el programa ha logrado la participación de más de 300 funcionarias y funcionarios públicos, principalmente de las áreas de Planeación, Obras Públicas, Tesorería y Desarrollo Social de 60 municipios del Estado de Michoacán. A partir del trabajo conjunto con los grupos municipales, se han generado proyectos más sólidos y estratégicos, lo que ha permitido una mejora en la calidad de las propuestas presentadas a fondos estatales, federales, bancas de desarrollo, entre otros, como el Fondo de Aportaciones Estatales para la Infraestructura de los Servicios Públicos Municipales (FAEISPUM).

El programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública ha contribuido positivamente en la forma en que los municipios participantes planean y ejecutan la inversión pública. Más allá de los indicadores cuantitativos, el principal resultado ha sido la construcción de una cultura técnica y colaborativa en el ámbito local, con potencial para consolidarse como una política pública permanente en materia de fortalecimiento municipal.

Este informe narra cómo se construyó esta experiencia desde una doble perspectiva: la técnica, basada en metodologías y resultados; y la humana, enfocada en los aprendizajes, resistencias y capacidades emergentes que están colocando a la planeación como eje estratégico del desarrollo municipal.

**Palabras clave:** inversión pública, planeación, gobierno municipal, proyectos de inversión, gestión pública.

## Abstract

This report documents the professional experience within the Investments Unit of the *Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo (CPLADEM)*, with emphasis on the design, implementation, and monitoring of the Working Groups for Public Investment program during the 2023–2025 period. The initiative aims to strengthen the management of municipal public investment projects through the development of technical capacities, oriented toward improving the quality, feasibility, and sustainability of local investments.

During its design and implementation, the program achieved the participation of more than 300 government officials, primarily from the areas of Development Planning, Public Works, Treasury, and Social Development, representing 60 municipalities in the State of Michoacán. Through collaborative work with municipal groups, more solid and strategic projects were developed, leading to improved quality in proposals submitted to state and federal funding sources, development financial institutions, and other financing mechanisms, such as the *Fondo de Aportaciones Estatales para la Infraestructura de los Servicios Públicos Municipal (FAEISPUM)*.

The Working Groups for Public Investment program has positively contributed to the way participating municipalities plan and execute public investment. Beyond quantitative indicators, its most significant outcome has been the construction of a technical and collaborative culture at the local level, with the potential to be consolidated as a permanent public policy for municipal strengthening.

This report describes how this experience was built from a dual perspective: a technical one, based on methodologies and results; and a human one, focused on the learning processes, resistance, and emerging capacities that are positioning planning as a strategic axis of municipal development.

**Key Words:** public investment, planning, municipal government, investment projects, public management.

## Introducción

La inversión es un factor clave para el crecimiento económico y el aumento de la productividad. Diversos economistas, como (Solow, 1956), (Swan, 1956) y (Romer, 1986), han desarrollado teorías que respaldan esta afirmación. En particular, el modelo de Solow-Swan establece que la acumulación de capital impulsa el crecimiento en el corto y mediano plazo, hasta alcanzar un estado estacionario en el largo plazo.

La inversión total de una economía se clasifica en dos componentes: la inversión pública y la inversión privada. En donde, la inversión pública se refiere a la recanalización de recursos fiscales (provenientes de impuestos y otros ingresos) destinados a generar beneficios colectivos directos. Este capital se materializa en la provisión de infraestructura, servicios esenciales, desarrollo de proyectos productivos, incentivos para la creación de empleo y, en general, en el mejoramiento de la calidad de vida de la población a la que atiende. Un aspecto fundamental es que la inversión pública se rige por un estricto marco normativo que establece la viabilidad, los procedimientos, las responsabilidades y los montos autorizados, delimitando así lo que es permisible y lo que está prohibido. (México, s.f.)

Por su parte, la inversión privada representa el capital que las empresas, organizaciones o individuos movilizan con el objetivo principal de desarrollar negocios y proyectos económicos con fines de lucro. Esta inversión se ejecuta mediante recursos propios o financiamiento privado, y su alcance se extiende a diversos sectores productivos, incluyendo la manufactura, la tecnología, la construcción y los servicios.

Lejos de operar de forma aislada, estas dos fuerzas son interdependientes y se refuerzan mutuamente. La inversión pública estratégica crea condiciones para que la inversión privada prospere, construye la infraestructura (carreteras, puertos, energía) que reduce los costos de operación, forma capital humano a través de la educación y la salud, y garantiza un entorno de estabilidad y seguridad jurídica. A su vez, un sector privado dinámico genera empleos, fomenta la innovación y paga los impuestos que constituyen la fuente de financiamiento para la inversión pública, cerrando así un círculo virtuoso de desarrollo económico.

La planeación constituye uno de los pasos más importantes para las organizaciones públicas y privadas, incluso para la vida diaria de cualquier persona. La planeación es importante porque contribuye al éxito y proporciona cierto control sobre el futuro. En la administración pública, la planeación adecuada permite el crecimiento de la infraestructura, finanzas sanas, salud pública confiable, educación de mejor calidad, mejoramiento de servicios públicos, acceso a la información, entre otros. (UNAM, 2018)

Este informe de experiencia profesional aborda el proceso de planeación en la inversión pública municipal y su impacto en el desarrollo económico. Por un lado, una adecuada inversión pública puede favorecer la inversión privada al proporcionar infraestructura que reduce costos y mejora la competitividad del sector privado; sin embargo, cuando la inversión pública no está bien planificada o es ejecutada de forma deficiente, puede derivar en proyectos poco rentables, sobrecostos y el desperdicio de recursos, generando efectos negativos en el crecimiento económico. Un exceso de inversión mal gestionada puede incluso desplazar la inversión privada y provocar ineficiencias en el uso de los recursos financieros del país, es decir, que el gobierno entra en un sector donde las empresas privadas ya están operando, o podría operar eficientemente, pero lo hace con una lógica económica poco eficiente, o acaparando recursos valiosos.

Una planeación adecuada en la inversión pública es fundamental para maximizar su impacto en la sociedad. Un proceso de planificación eficiente permite identificar las necesidades prioritarias, asignar los recursos de manera óptima y garantizar la ejecución de proyectos sostenibles y con alto valor social. Como señala (Mankiw, 2018), la inversión pública bien estructurada no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también genera un efecto multiplicador en el bienestar de la población, al mejorar la infraestructura y los servicios públicos esenciales.

La inversión pública a nivel estatal y municipal es un pilar fundamental para el desarrollo integral de México. Los gobiernos locales desempeñan un rol crucial en la provisión de servicios públicos esenciales como educación, salud, agua potable y saneamiento, los cuales impactan directamente en la calidad de vida de la población en su entorno más inmediato.

Los gobiernos municipales, al tener contacto directo con la población, juegan un papel fundamental en la identificación de necesidades y la ejecución de proyectos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. En este contexto, la iniciativa de la CPLADEM, a través del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública, cobra especial relevancia. Al fortalecer las capacidades de planeación de los municipios, se busca mejorar la calidad y el impacto de la inversión pública en el estado de Michoacán.

El programa consiste en brindar un acompañamiento a equipos especializados en los municipios, integrados por funcionarios de diversas áreas, que reciben capacitación y asistencia técnica para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión.

Debido a este acompañamiento, los municipios mejoran significativamente su capacidad de planificación, garantizando la ejecución de proyectos eficientes, bien diseñados y alinearlos con las necesidades de la población. Esto permite optimizar los recursos, reducir costos innecesarios y encaminar que las inversiones públicas generen un impacto positivo y duradero. Al fortalecer la planeación en todos los niveles de gobierno, se promueve el desarrollo sostenible y la gestión eficiente de los recursos, maximizando los beneficios para la sociedad.

El documento se encuentra organizado en varias secciones que explican su desarrollo e implementación. Primeramente, se presentan los antecedentes y el contexto de la inversión pública en Michoacán, así como los principales retos y oportunidades para su fortalecimiento.

En la siguiente sección, se describe el método, incluyendo los criterios utilizados y los procedimientos aplicados para llevar a cabo la documentación de la experiencia profesional.

Una parte importante está dedicada a la experiencia profesional en la CPLADEM, donde se detalla la estructura, funciones y resultados del área de intervención. También se exponen los objetivos y la población objetivo del proyecto, junto con su justificación dentro del Sistema Estatal de Inversión Pública y el ciclo de la inversión pública.

Más adelante, se desarrolla la metodología del programa. Esto abarca el enfoque de intervención, las fases de trabajo, el acompañamiento a municipios y el marco técnico aplicado. A continuación, se presentan los resultados alcanzados, tanto en términos de cobertura y capacidades técnicas como en el impacto institucional observado en los gobiernos municipales.

Finalmente, el informe concluye con un apartado de conclusiones y recomendaciones. Estas se centran en los aprendizajes derivados de la experiencia, los desafíos enfrentados durante su implementación y las propuestas para consolidar el programa como una estrategia permanente de fortalecimiento municipal en el ámbito de la planeación y la inversión pública.

## Antecedentes

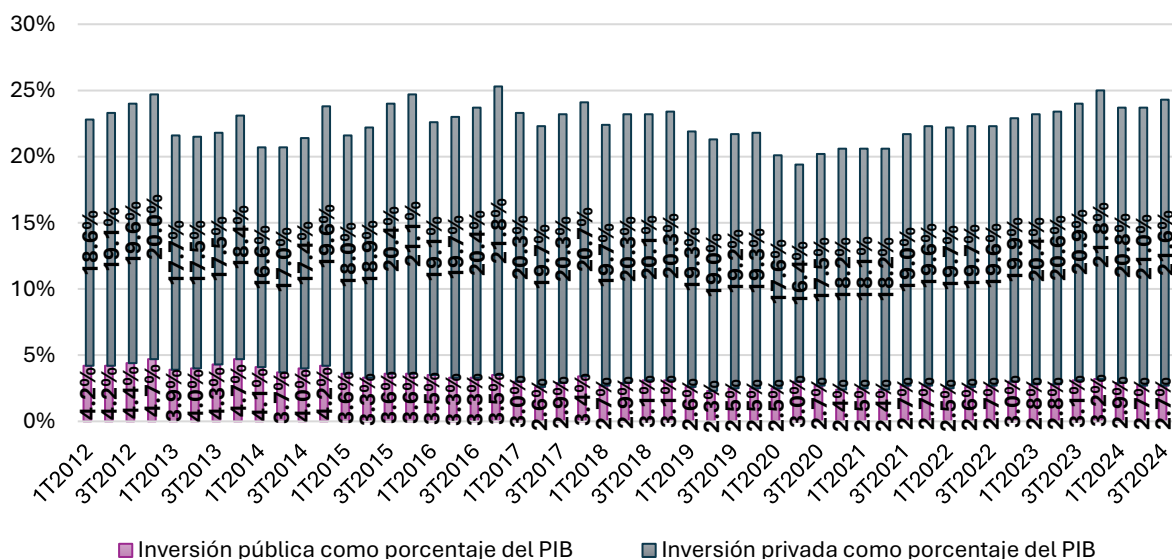
La evidencia a nivel global demuestra consistentemente que el crecimiento económico sostenido y la transición hacia escenarios de mayor desarrollo requieren de dos elementos esenciales: procesos dinámicos de formación de capital fijo (inversión) y la adopción de políticas de planeación estratégica con visión de largo plazo. Estos pilares son indispensables para incrementar la productividad, impulsar la competitividad y lograr un progreso técnico que se traduzca en mayor bienestar social y progreso material incluyente. (Máttar & Perrotti, 2024).

En este contexto, la realidad mexicana en las últimas cinco décadas ha mostrado un déficit en la aplicación de estos principios. Uno de los grandes desafíos para el desarrollo de México ha sido la dinamización del crecimiento económico, el cual requiere tres atributos fundamentales: calidad (generador de empleos decentes y reductor de desigualdades y disparidades territoriales), sostenibilidad y baja volatilidad. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos 25 años apenas promedió 1.6% anual y, en términos per cápita, 0.5% anual, cifras muy por debajo de lo necesario para enfrentar los retos del desarrollo

Este desempeño económico modesto subraya la urgencia de revalorizar y efficientar la Inversión Pública. La incapacidad histórica del país para sostener una alta tasa de formación de capital y para mantener una planeación continua, técnica y despolitizada evidencia que los desafíos del desarrollo no son solo la asignación presupuestaria, sino de gestión institucional y política pública de largo alcance.

La gráfica 1 ilustra la evolución de la inversión pública y privada en México como porcentaje del PIB, abarcando el periodo comprendido entre el primer trimestre de 2012 y el tercer trimestre de 2024. En ella se observa que la inversión privada ha mantenido un rol predominante, constituyendo la mayor parte de la inversión total. Por su parte, la inversión pública ha tenido una participación considerablemente menor, aunque relativamente estable en el tiempo. No obstante, es importante destacar que en los últimos años la inversión pública ha mostrado una tendencia a la baja, situándose por debajo del 3.5% del PIB desde el año 2017. Un dato relevante que se puede inferir de la dinámica observada es que los periodos de mayor inversión pública suelen coincidir con un comportamiento favorable de la inversión privada.

**Gráfica 1: Inversión pública y privada como % del PIB en México**



Fuente: Elaboración propia, con datos de formación bruta de capital fijo-pública del Banco de Información Económica del INEGI.

El comportamiento de la inversión en México subraya la importancia de fortalecer la planeación y ejecución de proyectos estratégicos. Si bien la inversión privada ha sido el principal motor del crecimiento económico, la inversión pública desempeña un papel crucial en el desarrollo de infraestructura, la provisión de servicios esenciales y la promoción del bienestar social. La tendencia reciente sugiere una mayor estabilidad en la inversión pública, lo que indica un esfuerzo por mantener un flujo constante de recursos hacia proyectos prioritarios.

El impacto efectivo de la inversión pública depende de qué tan eficiente es la inversión en sí misma; esto incluye el proceso de desarrollo de los proyectos, la calidad de la inversión y el valor generado por cada peso invertido (Marín Vaquero, 2017). A pesar de sus beneficios, la inversión pública en México enfrenta múltiples desafíos. Con frecuencia, los recursos son insuficientes, los proyectos carecen de un retorno de inversión adecuado y se ven afectados por sobrecostos y corrupción. La falta de una planificación estratégica de largo plazo limita su impacto y genera iniciativas reactivas en lugar de proyectos estratégicos bien estructurados.

## La inversión pública en Michoacán: Panorama, Retos y Oportunidades

Michoacán, al igual que otras entidades federativas, enfrenta un complejo escenario para la gestión de su inversión pública. Por un lado, dispone de recursos crecientes y un notable potencial de desarrollo; por otro, arrastra desafíos estructurales y técnicos que limitan la eficacia de dicha inversión.

La tabla 1 y gráfica 2 muestran que, entre 2012 y 2023, los recursos transferidos a los municipios del estado crecieron más del 130%, pasando de aproximadamente 7,569 millones de pesos a más de 17,685 millones. Este crecimiento sostenido en las asignaciones presupuestarias sugiere, en teoría, una mayor capacidad de inversión por parte de los gobiernos locales.

**Tabla 1: Recursos asignados a municipios, Michoacán de Ocampo (2012-2023)**

Periodos	Recursos asignados a municipios, Michoacán de Ocampo
2012	\$ 7,569,179.05
2013	\$ 8,231,401.78
2014	\$ 8,752,503.93
2015	\$ 10,904,895.35
2016	\$ 12,666,284.44
2017	\$ 13,412,389.71
2018	\$ 13,254,377.20
2019	\$ 13,708,004.75
2020	\$ 13,172,474.27
2021	\$ 13,190,993.07
2022	\$ 15,616,175.63
2023	\$ 17,685,832.84

Fuente: INEGI. Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales. Finanzas públicas > Ingresos y egresos brutos por entidad federativa > Michoacán de Ocampo > Egresos > Recursos asignados a municipios /a /f1 (Miles de pesos) Anual

**Gráfica 2: Recursos asignados a municipios, Michoacán de Ocampo (2012-2023)**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (Miles de pesos).

Por otro lado, la tabla 2 y gráfica 3 demuestra que la inversión pública en Michoacán presentó un comportamiento errático. Luego de alcanzar niveles altos en 2013 y 2014 (más de 8,000 millones de pesos), se desplomó en 2015 y se mantuvo por debajo de 2,000 millones en los años siguientes, con excepción de 2021, cuando repuntó significativamente. Esto indica falta de continuidad en la política de inversión pública, posiblemente por cambios administrativos, restricciones presupuestales o

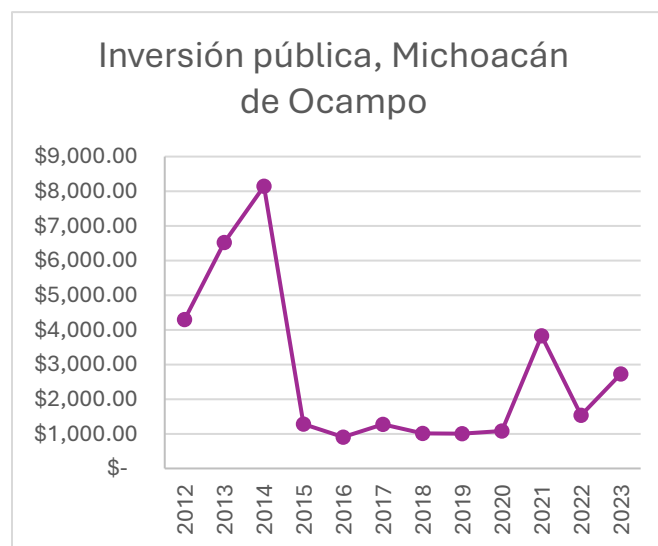
problemas de ejecución. La tendencia reciente muestra una recuperación moderada, lo que subraya la necesidad de una planeación más estructurada y estable.

**Tabla 2: Inversión pública, Michoacán de Ocampo (2012-2023)**

Periodos	Inversión pública, Michoacán de Ocampo
2012	\$ 4,296,280.79
2013	\$ 6,518,841.30
2014	\$ 8,145,178.39
2015	\$ 1,281,249.56
2016	\$ 905,829.17
2017	\$ 1,272,093.97
2018	\$ 1,009,947.75
2019	\$ 1,007,749.07
2020	\$ 1,077,475.02
2021	\$ 3,829,526.02
2022	\$ 1,532,256.51
2023	\$ 2,730,300.48

Fuente: INEGI. Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales. Finanzas públicas > Ingresos y egresos brutos por entidad federativa > Michoacán de Ocampo > Egresos > Inversión pública /a /f1 (Miles de pesos) Anual

**Gráfica 3: Inversión pública, Michoacán de Ocampo (2012-2023)**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Para contextualizar de mejor manera la magnitud de la inversión pública en el estado, la Tabla 3 muestra su relación con el PIB de Michoacán para el periodo 2012-2022.

**Tabla 3: Inversión Pública como porcentaje del Producto Interno Bruto en Michoacán (2012-2022)**

Periodos	Producto interno bruto, Michoacán de Ocampo	Inversión pública, Michoacán de Ocampo	Porcentaje de representación
2012	\$510,145,000.91	\$4,296,280.79	0.842%
2013	\$512,470,000.68	\$6,518,841.30	1.272%
2014	\$537,460,000.33	\$8,145,178.39	1.515%
2015	\$547,672,000.00	\$1,281,249.56	0.234%
2016	\$564,946,000.80	\$905,829.17	0.160%
2017	\$583,762,000.85	\$1,272,093.97	0.218%
2018	\$606,391,000.49	\$1,009,947.75	0.167%
2019	\$608,179,000.98	\$1,007,749.07	0.166%
2020	\$575,938,000.47	\$1,077,475.02	0.187%
2021	\$601,157,000.85	\$3,829,526.02	0.637%
2022	\$623,076,000.45	\$1,532,256.51	0.246%

Fuente: INEGI. Cuentas nacionales > Producto interno bruto por entidad federativa, base 2018 > Por entidad federativa y actividad económica, en valores básicos > Valores a precios constantes de 2018 > Michoacán de Ocampo > Total de la actividad económica /p1 /r1 /f2 (Miles de pesos a precios de 2018.) Anual / Finanzas públicas > Ingresos y egresos brutos por entidad federativa > Michoacán de Ocampo > Egresos > Inversión pública /a /f1 (Miles de pesos) Anual

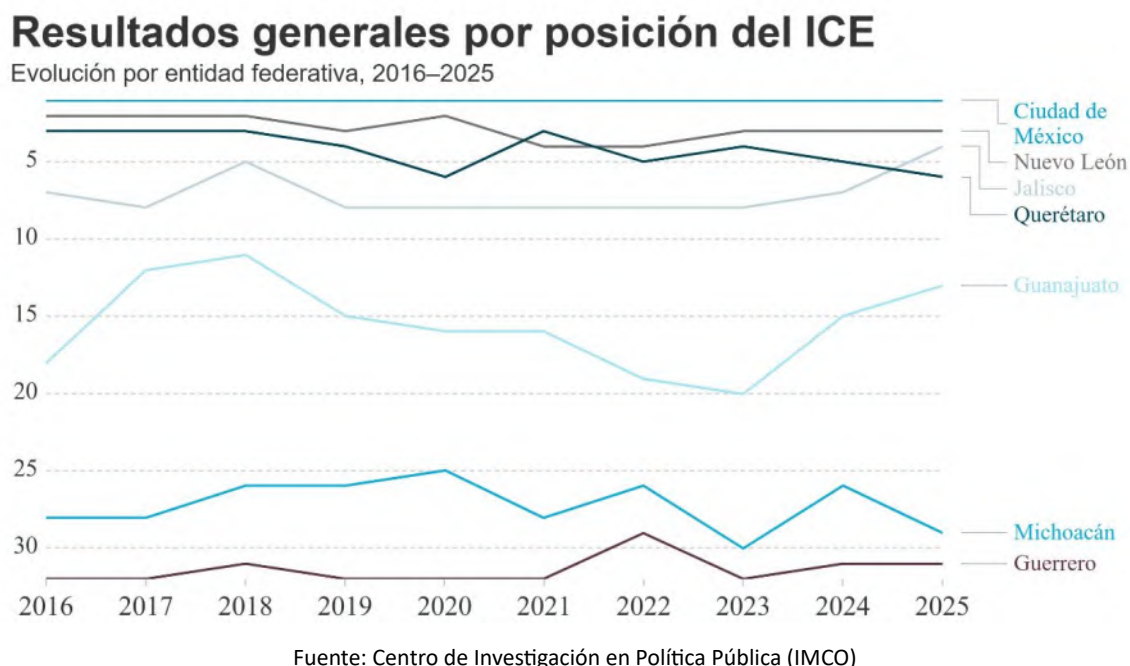
Los datos analizados con anterioridad permiten observar con mayor claridad la proporción de la economía estatal que se destina a la inversión pública. Se puede apreciar que, si bien hubo picos importantes en 2013 y 2014, la participación de la inversión pública en el PIB estatal ha sido generalmente baja en los años subsecuentes, con una ligera recuperación en 2021. Estos niveles limitados de inversión pública como porcentaje del PIB pueden restringir la capacidad del estado para impulsar proyectos de infraestructura de gran envergadura y atender las necesidades de desarrollo de manera más contundente. Esta situación resalta la importancia de optimizar la eficiencia y el impacto de cada peso invertido.

El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) define la competitividad como la capacidad de los estados para generar, atraer y retener inversión y talento. A través de su Índice de Competitividad Estatal (ICE), el cual se conforma por 53 indicadores y 6 subíndices, el IMCO ofrece un diagnóstico crucial para orientar las políticas de desarrollo.

Michoacán se ubica en una posición de persistente rezago. Para el año 2025, la entidad se posiciona en el lugar 29 a nivel nacional.

En la Ilustración 1 se observa que Michoacán se ha mantenido en los niveles más bajos de competitividad desde 2016, consistentemente cerca del puesto 30, mostrando un comportamiento similar al de Guerrero. Esta trayectoria contrasta marcadamente con estados colindantes de la región del Bajío como Jalisco, Querétaro y Guanajuato, que se mantienen en posiciones considerablemente más altas.

**Ilustración 1: Resultados por entidad federativa por posición del Índice de Competitividad Estatal. Periodo 2016-2025**



La Ilustración 2 complementa este análisis al categorizar a Michoacán en el nivel de competitividad Baja. Esta representación cartográfica evidencia una clara disparidad geográfica: mientras que el Noroeste y el Bajío concentran la competitividad Alta y Muy Alta, Michoacán se ubica en un corredor de rezago en el centro-occidente del país.

Esta incapacidad para ascender en el ranking se debe principalmente a un bajo desempeño en subíndices clave:

- En el ICE 2025, la entidad obtiene su peor posición en el subíndice de Sociedad y Medio Ambiente (lugar 30), el cual incluye indicadores de cobertura educativa y acceso a salud.
- Históricamente, el subíndice de Sistema Político y Gobiernos ha sido una de sus mayores debilidades, ubicándose en el lugar 29 en el año 2024 y en el lugar 32 en 2021, destacando negativamente la alta percepción de corrupción estatal y la baja consulta de información de finanzas públicas. (Para mayor detalle sobre el desempeño de la entidad, el Anexo 1 contiene la evaluación de los subíndices de Michoacán para los años 2023, 2024 y 2025).

**Ilustración 2: Resultados por entidad federativa, 2025**

**Resultados por entidad federativa, 2025**

Competitividad estatal en el territorio nacional



Fuente: Centro de Investigación en Política Pública (IMCO)

Esta persistente debilidad en la calidad de la gestión gubernamental y el sistema político actúa como un freno. El bajo nivel de competitividad, sumado a la inseguridad y la falta de continuidad en la política de inversión pública (como se observó en la Tabla 2), restringe seriamente la capacidad del estado para atraer la Inversión Extranjera Directa y el talento necesario para su desarrollo.

A partir de este panorama, se identifican los siguientes retos y oportunidades clave para la gestión de la inversión pública en Michoacán:

Uno de los retos primordiales es el control y disminución de la inseguridad, que no solo desincentiva la inversión privada, sino que también dificulta la ejecución de proyectos públicos al generar un clima de incertidumbre que impacta negativamente en el desarrollo económico y social del estado.

Además, Michoacán presenta altos niveles de pobreza y desigualdad. Esta realidad exige que la inversión pública sea no solo eficiente, sino también estratégicamente dirigida para mejorar las condiciones de vida de la población, canalizando recursos hacia sectores clave como salud, educación, infraestructura y generación de empleo para reducir las brechas sociales y fomentar el crecimiento económico.

Otro desafío significativo es la limitada capacidad técnica en algunos municipios, lo que se traduce en ineficiencia y falta de transparencia en la gestión de los recursos públicos. Fenómenos como la corrupción y la carencia de conocimiento y capacitación adecuada de los funcionarios pueden obstaculizar la correcta formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos.

Esta problemática se ve amplificada por la influencia de los ciclos políticos y la alternancia administrativa. La falta de planeación a largo plazo propicia una discontinuidad en la que cada nueva administración tiende a desestimar los avances previos para reiniciar procesos desde cero, ignorando la visión estratégica necesaria para el desarrollo. Ante este escenario de constante reinención, resulta crucial apostar por la formación y profesionalización de los mandos medios, quienes, al permanecer más allá de los cambios de gobierno, son clave para preservar la memoria institucional y garantizar la continuidad de los objetivos., es decir, la ausencia de una visión estratégica clara y de planes de desarrollo sólidos que dificulten la priorización de proyectos y la asignación eficiente de recursos.

Asimismo, la ineficiencia en la asignación de recursos se manifiesta por la falta de criterios técnicos rigurosos en la selección de proyectos. Esto a menudo resulta en la asignación de fondos a iniciativas de bajo impacto o incluso inviables, lo que representa una lamentable pérdida de oportunidades para generar desarrollo real. La ausencia de mecanismos de evaluación dificulta la medición del impacto de las inversiones y la obtención de la retroalimentación necesaria para mejorar la gestión pública.

A pesar de estos desafíos, Michoacán posee oportunidades significativas para impulsar el desarrollo a través de una inversión pública estratégica y bien gestionada, el estado cuenta con una vasta riqueza natural y cultural, lo que ofrece un enorme potencial para generar empleo y atraer inversión. La inversión en infraestructura turística, por ejemplo, puede dinamizar la economía local y posicionar a Michoacán como un destino atractivo tanto a nivel nacional e internacional.

Existe un margen importante para que Michoacán capte Inversión Extranjera Directa en sectores estratégicos como la agroindustria y la manufactura. Para capitalizar esta oportunidad, es crucial consolidar un entorno de negocios propicio que garantice seguridad jurídica, estabilidad regulatoria y una fuerza laboral capacitada.

La participación ciudadana también es un mecanismo clave para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones permite garantizar que los proyectos respondan a las necesidades reales de la población y generen un impacto positivo a nivel local.

El uso de tecnologías de la información puede transformar la gestión de la inversión pública, agilizando los procesos de elaboración, evaluación y seguimiento de proyectos. La implementación de plataformas digitales y sistemas de información geográfica puede mejorar la eficiencia operativa y fomentar la transparencia gubernamental.

En este contexto, resulta fundamental impulsar mecanismos que fortalezcan las capacidades locales para la gestión de proyectos. Por lo anterior, es que se considera que la creación de grupos de trabajo especializados en los municipios representa una oportunidad estratégica y necesaria para elevar la calidad de la inversión pública. Estos equipos técnicos pueden brindar acompañamiento en la planeación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, asegurando que las inversiones respondan a las prioridades territoriales.

Si bien la inversión pública en Michoacán enfrenta desafíos persistentes relacionados con la seguridad, la desigualdad social, la capacidad técnica institucional y la eficiencia en la asignación de recursos, también existe un amplio margen para su mejora. Apostar por una planificación estratégica de largo plazo, basada en evidencia, con enfoque territorial y perspectiva de sostenibilidad, permitirá convertir la inversión pública en una palanca de transformación social y económica. El fortalecimiento de las capacidades locales, la adopción de tecnologías de la información y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán de Ocampo (PLADIEM) 2021-2027 y a los Planes Municipales de Desarrollo deben ser ejes rectores en la gestión pública orientada al bienestar y al desarrollo del estado.

## Método

El presente informe se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo y un estudio de carácter aplicado, basado en la experiencia profesional dentro de la CPLADEM durante el periodo 2023 - 2025. A través del análisis de documentos institucionales, del marco normativo, diagnósticos técnicos y evidencia empírica derivada de encuestas y talleres participativos, se busca evaluar el impacto del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública como estrategia para fortalecer la gestión municipal de la inversión pública en el estado.

La administración pública en los diferentes niveles de gobierno tiene la responsabilidad fundamental de asignar eficientemente los recursos para atender los asuntos de interés públicos, ya sean problemas que solucionar, necesidades sociales o aprovechar oportunidades de desarrollo. (SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público) El fortalecimiento continuo de los sistemas de inversión pública, tanto a nivel nacional como subnacional, es una tarea prioritaria para garantizar que el ejercicio gubernamental se traduzca en el bienestar de la población.

Las múltiples funciones que realiza el gobierno, con impacto en aspectos sociales, económicos y ambientales, se concretan a través del diseño de políticas públicas y la ejecución de programas y proyectos específicos. De ahí que todo proyecto de inversión debe tener su origen en un asunto de interés público que justifique la intervención gubernamental para mejorar el bienestar de una población específica.

Para que se pueda tomar la decisión de llevar a cabo un proyecto necesitamos asegurarnos de que este sea factible en aspectos técnicos, legales, financieros, ambientales e institucionales. Lo primero que se debe garantizar es la factibilidad de mercado que nos permitirá tener la seguridad de que el bien o servicio que se va a proveer con el proyecto se va a utilizar y va a contribuir parcial o totalmente a la atención del asunto de interés público que le dio origen y, por lo tanto, a mejorar el bienestar de una población específica. Cuando se toma la decisión de formular y ejecutar un proyecto de inversión se tiene que estar prácticamente seguros de que el proyecto no se convertirá en un elefante blanco.

El término elefante blanco hace referencia a algo a lo que se destinaron recursos pero que no tiene utilidad y, por lo tanto, no genera beneficios que lo justifiquen. Si este concepto lo llevamos al ámbito de la realización de proyectos de inversión, entonces llegaríamos a la conclusión de que los elefantes blancos son proyectos que se han realizado, en los que se han gastado recursos, que requieren de recursos para mantenerse y/o que no generan los beneficios socioeconómicos necesarios que justifiquen estos gastos, ya sea porque la infraestructura se ha abandonado en su etapa de ejecución u operación, porque se utiliza para fines diferentes a los que le dieron origen o porque simplemente no tienen una utilidad real. (CEPEP, 2017)

La aplicación de procesos rigurosos de formulación, evaluación y selección de proyectos es la herramienta clave para hacer eficiente la asignación de los recursos públicos. Esta rigurosidad debe estar siempre en la mente de las autoridades, ya que contribuye directamente a la sanidad financiera gubernamental y, en última instancia, al bienestar de la población.

Aquí es donde es importante resaltar que se debe tener una buena gestión pública, para administrar los recursos y las actividades del estado para lograr los objetivos de desarrollo y bienestar de la población. En otras palabras, es el conjunto de procesos e instrumentos que utiliza la administración pública para satisfacer las necesidades de la sociedad y garantizar el bien común.

Asimismo, se retoma el planteamiento de (Winchester, 2011), quien destaca la necesidad de revalorar la función del gobierno a través de cinco líneas críticas:

1. Reconocimiento de resultados limitados en las últimas décadas.
2. La necesidad de un mejor gobierno es decir de intervenciones públicas de mayor calidad.
3. La legitimidad del Estado basada en un modelo legal racional y los productos y resultados de las políticas públicas.
4. Cuando se entregan buenos servicios y se solucionan problemas colectivos en forma eficiente.
5. Las reformas del Estado implican cambios sobre sí mismo y la forma de su gestión. Por lo que una parte importante del gobierno está referida al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas. De las políticas públicas, se desprende una agenda pública con soluciones específicas para obtener resultados.

El informe se sustenta en los principios fundamentales de la gestión pública orientada a resultados, entendida como el conjunto de procesos e instrumentos que permiten administrar los recursos públicos de forma eficiente, eficaz, transparente y equitativa. Esta gestión cobra especial relevancia en el ámbito de la inversión pública municipal, donde el objetivo no es únicamente ejecutar recursos, sino transformarlos en bienes y servicios que incidan positivamente en la calidad de vida de la población.

El análisis de esta información se articula en torno a los componentes del ciclo de la inversión pública (formulación, análisis, priorización, selección, implementación, operación y evaluación), analizando cómo el programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública incide en cada una de estas fases. De esta manera, el informe busca no solo describir mi experiencia profesional, sino también ofrecer un análisis crítico y propositivo sobre la efectividad de esta política pública en el contexto del desarrollo municipal en Michoacán.

# Experiencia profesional en la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo (CPLADEM)

## **Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo: misión, visión, estructura organizacional**

La CPLADEM es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya misión es generar conocimiento para la planeación estratégica del Estado. Desde su creación, la CPLADEM ha impulsado la planeación participativa y estratégica en la Administración Pública Estatal, proporcionando herramientas, metodologías e información para la elaboración de programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales, alineados con el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán de Ocampo 2021-2027. Asimismo, la CPLADEM evalúa y dictamina la viabilidad de los programas y proyectos de la Administración Pública Estatal.

**Misión:** Ser un organismo público descentralizado, con personalidad propia. Generadores de conocimiento para la planeación estratégica del Estado, con opinión crítica y propositiva sobre el diseño y funcionamiento de programas, proyectos y políticas públicas que incidan en mejorar la calidad de vida de las y los michoacanos.

**Visión:** Ser el organismo rector de la planeación estratégica y a largo plazo del Estado, y de la evaluación de proyectos de inversión de alto impacto, considerando una participación ciudadana consistente y reflexiva.

## **Reseña histórica**

Se presenta a continuación la reseña histórica que se publica en el Manual de Organización de la CPLADEM que se publica en el Periódico Oficial.

El primer antecedente se da con la creación de la Coordinación de Programación, contenida en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, expedida el 13 de octubre de 1980.

Con la creación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán, en el año de 1981, la Coordinación General del COPLADEM ejerce, entre otras, las funciones de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación del Gasto Público.

Posteriormente, de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, el día 12 de abril de 2002, se crea la Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, como un dependencia centralizada, y con el pleno ejercicio de las atribuciones de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación del Gasto Público, la promoción y coordinación del Desarrollo Regional, la elaboración y actualización del Plan Estatal de Desarrollo, la generación, proceso y difusión de información estadística del Estado, así como el desarrollo de los sistemas informáticos.

Con fecha 09 de enero de 2008, se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Decreto mediante el cual se publica una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, la cual establece la creación de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo (CPLADE), como una Coordinación Auxiliar del Titular del Ejecutivo.

La anterior Coordinación de Planeación para el Desarrollo se transforma en la Coordinación General de Gabinete y Planeación a través del Decreto Legislativo Número 140, de fecha 22 de abril de 2016, en su artículo transitorio Décimo Quinto.

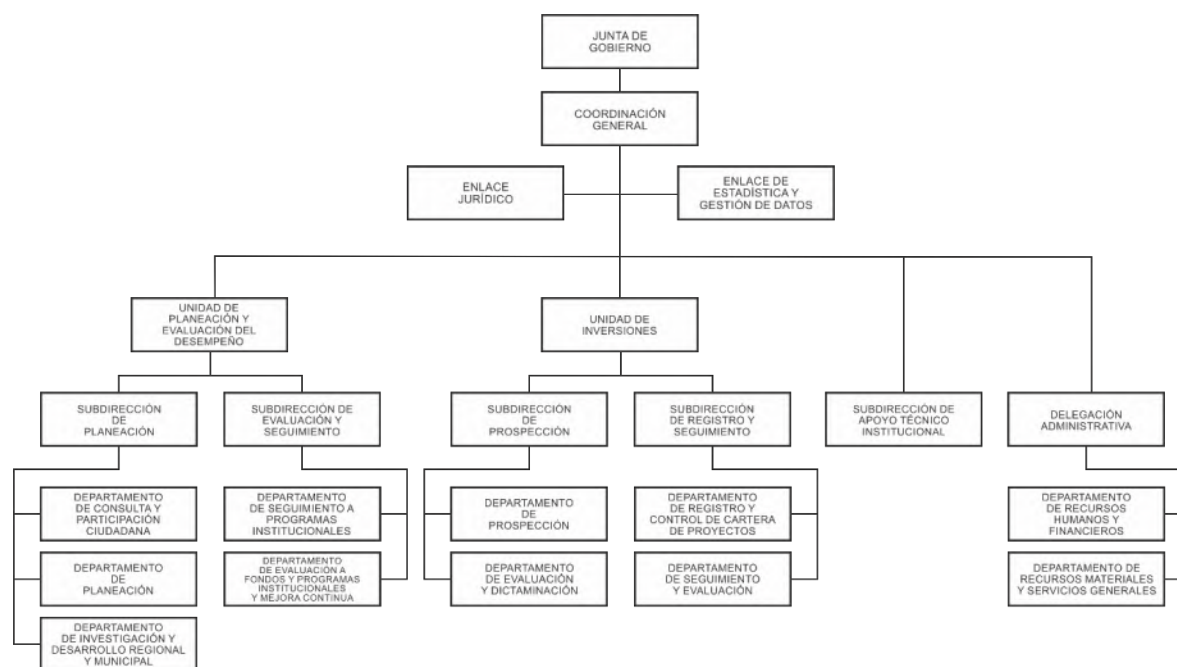
Al año siguiente, el 30 de junio de 2017 fue publicado en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Decreto Legislativo Número 380 que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública en la que desaparece la Coordinación General de Gabinete y Planeación, y en sus artículos transitorios Primero y Segundo señala la creación del área rectora de la Planeación y del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán.

Es así que, con fecha 22 de septiembre de 2017, se publica en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Decreto por el que se crea el Instituto de

Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo, como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía técnica, operativa y de gestión.

Con fecha 04 de enero de 2022, se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Decreto mediante el cual se reforma el Decreto por el que se crea el Instituto de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo; con el objeto de actualizar y fortalecer sus atribuciones, así como modificar su denominación a Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo, a efecto de contar con un ente rector del Sistema de Planeación Integral en el Estado de Michoacán. A continuación, en la ilustración 3 se muestra la estructura vigente de la CPLADEM.

**Ilustración 3: Organigrama de la CPLADEM**



Como puede observarse en la ilustración anterior, la CPLADEM cuenta con dos unidades destinadas a atender e impulsar el desarrollo estratégico del estado:

**1. Unidad de Planeación y Evaluación del Desempeño:** Esta unidad tiene la responsabilidad de elaborar y dar seguimiento al PLADIEM. Además, supervisa el Sistema de Evaluación del Desempeño y se encarga de integrar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas

gubernamentales. Sus funciones son esenciales para asegurar que las políticas públicas estén alineadas con los objetivos de desarrollo y que su impacto sea medible y evaluable.

**2. Unidad de Inversiones:** Esta unidad acompaña a planificar, evaluar y dar seguimiento a los programas y proyectos de inversión del Estado, con el fin de optimizar los recursos económicos y satisfacer las necesidades prioritarias de la sociedad. Se compone de dos subdirecciones:

- **Subdirección de Prospección:** Identifica fuentes de financiamiento, evalúa la viabilidad de los proyectos y brinda asesoría técnica a dependencias, entidades, ayuntamientos, concejos y autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas.
- **Subdirección de Registro y Seguimiento:** Registra y mantiene actualizada la cartera de programas y proyectos de inversión del estado, garantizando su control y seguimiento efectivo.

Además, la CPLADEM cuenta con otras áreas destinadas al apoyo y fortalecimiento de su capacidad administrativa y técnica:

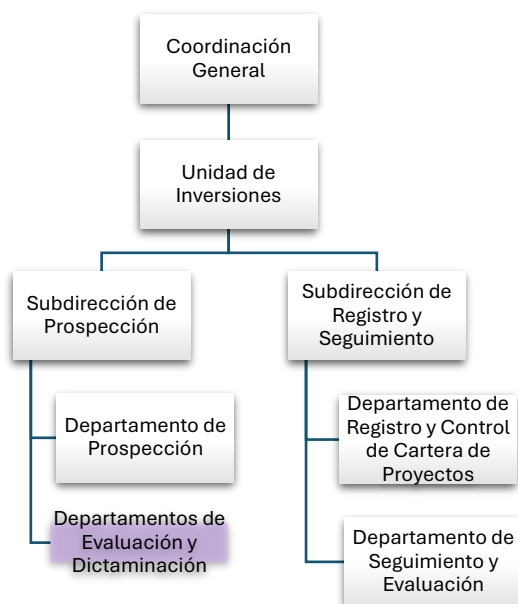
- **Apoyo Técnico Institucional:** Coordina asuntos administrativos, financieros y operativos.
- **Enlace Jurídico:** Asegura el cumplimiento de la normativa legal en todas las actividades de la CPLADEM.
- **Enlace de Estadísticas y Gestión de Datos:** Recopilación, análisis y gestión de datos estadísticos para la toma de decisiones informadas.
- **Delegación Administrativa:** Gestiona los recursos humanos, financieros y materiales de la CPLADEM.

## Unidad de Inversiones

Dentro de la CPLADEM, la Unidad de Inversiones desempeña un papel crucial en la conformación del Sistema Estatal de Inversiones basado en la planeación. Sus objetivos principales incluyen:

- Proporcionar capacitación y asistencia técnica a dependencias y municipios.
- Realizar diagnósticos y planificar las prioridades de inversión.
- Coordinar la inversión entre la federación, el estado, los municipios, los concejos y las autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas.

**Ilustración 4: Organigrama de la Unidad de Inversiones**



La Subdirección de Prospección, adscrita a la Unidad de Inversiones, se encarga de:

- Acompañar en la planificación de las inversiones del Estado a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar fuentes de financiamiento y establecer criterios para su gestión.
- Elaborar metodologías para evaluar proyectos de inversión.
- Verificar la viabilidad de proyectos presentados por diversas entidades.
- Implementar herramientas para la dictaminación de proyectos.
- Asesorar a otras entidades en la formulación de programas y proyectos de inversión.

### **Departamento de Evaluación y Dictaminación**

Como parte de la experiencia profesional que expongo en el presente informe, las actividades dentro de este Departamento se han centrado en el análisis y evaluación de la viabilidad de los Programas y Proyectos de Inversión Pública (PPI) presentados tanto por dependencias estatales, gobiernos municipales y autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas. Este análisis se realiza desde una perspectiva integral, abarcando aspectos técnicos, financieros, legales, sociales y ambientales.

El objetivo principal que busca este Departamento es asegurar que los programas y proyectos cumplan con la normativa aplicable y sean viables en todos sus componentes antes de su aprobación.

Las principales funciones que han sido desempeñadas en este cargo son:

1. **Análisis integral de PPI:** Examinar minuciosamente los PPI para determinar su viabilidad, utilizando las disposiciones normativas correspondientes.
2. **Formulación de recomendaciones:** Elaborar las recomendaciones para corregir inconsistencias normativas detectadas en los PPI.
3. **Elaboración de lineamientos y metodologías:** Proponer y actualizar los documentos de lineamientos, metodologías e instrumentos técnicos para la correcta evaluación de los PPI.
4. **Elaboración de informes de viabilidad:** Realizar informes detallados que sustenten la viabilidad técnica y normativa de los PPI.
5. **Generación de dictámenes de viabilidad:** Emitir dictámenes de viabilidad para cada PPI, documentos fundamentales para la toma de decisiones sobre su aprobación y posterior financiamiento.

## **Logros y contribuciones en la CPLADEM**

Durante el desempeño profesional como jefa de departamento en la CPLADEM, periodo de 2023 – 2025, y al frente de un equipo de 5 profesionales, se lideró la participación en diversas actividades estratégicas, destacando las siguientes contribuciones:

- La creación y consolidación de la Unidad de Inversiones, colaborando en el desarrollo de instrumentos de apoyo administrativos (como el Reglamento Interior, el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos). Este proceso se realizó de manera ágil y eficiente, de la experiencia que se obtuvo en la Secretaría de Finanzas y Administración durante el periodo 2017 – 2023, en el área de la Dirección de Innovación de Procesos en donde se fungió como técnico profesional.
- En conjunto con las áreas de la Unidad de Inversiones se elaboraron los Lineamientos Generales para la Integración de Programas y Proyectos de Inversión, los cuales fueron publicados oficialmente el 09 de mayo de 2024.
- Conformación y actualización de la cartera de programas y proyectos de inversión estatal y municipal.

- Se realizó la propuesta y el diseño del Programa Grupos de Trabajo para la Inversión, con el objetivo de fomentar la colaboración interinstitucional y elevar las capacidades de gestión municipal.
- Se diseñó y desarrolló el Observatorio Estatal, una plataforma digital diseñada para informar y capacitar a dependencias, ayuntamientos y comunidades indígenas, centralizando la normatividad, herramientas técnicas y datos esenciales para el desarrollo de sus PPI.
- Colaboración con los concejos y autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas, brindando asesoría en la búsqueda de financiamiento y la integración de programas y proyectos de inversión.
- Apoyo y asesoría a los municipios en el control de sus carteras de inversión, la búsqueda de financiamiento y la mejora en la elaboración de sus programas y proyectos, comenzando por una adecuada planeación presupuestal.

## Diagnóstico del Proyecto

### Problemática identificada en los municipios en relación con la gestión de proyectos de inversión

El programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública surge como una respuesta estratégica a la identificación de las dificultades que enfrenta el personal que colabora en las administraciones municipales de Michoacán en la elaboración de proyectos de inversión. El diagnóstico realizado identifica una serie de desafíos que limitan la capacidad de los gobiernos locales para impulsar el desarrollo a través de la inversión pública.

**Tabla 4: Problemáticas identificadas en la gestión de los PPI**

Debilidades en la planeación	Falta de capacidades técnicas	Dificultades para acceder a financiamiento	Proyectos inviables
<ul style="list-style-type: none"><li>•La ausencia de planes de desarrollo a largo plazo y la falta de coordinación entre las diferentes áreas de los ayuntamientos y con los distintos órdenes de gobierno dificultan la priorización de proyectos y la asignación eficiente de recursos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se ha detectado que los municipios carecen de personal capacitado en la formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión, lo que se traduce en proyectos mal diseñados, con deficiencias técnicas y financieras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se ha observado que los municipios desconocen las fuentes de financiamiento disponibles y carecen de las herramientas necesarias para elaborar expedientes técnicos que cumplan con los requisitos de los financistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•En varios casos, se generan proyectos inviables, con sobrecostos, retrasos o que no responden a las necesidades reales de la población.</li></ul>

Ante esta situación, la creación e implementación del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública durante el periodo 2023-2025 busca atender de forma específica cada una de estas limitaciones o áreas de oportunidad para el mejoramiento de la administración pública municipal, mediante un enfoque integral de fortalecimiento institucional. A través de la capacitación técnica, el acompañamiento directo y la provisión de herramientas metodológicas, el programa promueve una transformación progresiva en la forma en que los municipios formulan, evalúan y priorizan sus programas y proyectos de inversión.

Para dar seguimiento a este esfuerzo, se definieron algunos indicadores clave que permiten evaluar el impacto del programa en distintas dimensiones institucionales:

**Tabla 5: Indicadores clave para el fortalecimiento de la gestión de proyectos municipales**

Objetivo	Indicador	Meta	Fuentes de Verificación
<b>Fortalecimiento de la planeación</b>	Porcentaje de municipios con Planes de Desarrollo Municipal (PDM) actualizados y alineados con el PLADIE.	100% de municipios con PDM actualizados y alineados.	Revisión documental de PDM y PLADIE.
	Número de proyectos de inversión priorizados en base a criterios técnicos y sociales.	Aumento del 20% en proyectos priorizados con criterios técnicos y sociales.	Revisión de expedientes de proyectos.
	Índice de participación interdepartamental en la formulación de proyectos.	Aumento en la participación de diferentes áreas.	Registros de reuniones.
<b>Desarrollo de capacidades técnicas</b>	Número de funcionarios municipales capacitados en formulación, evaluación y gestión de proyectos.	Elevar el número de funcionarios capacitados.	Registros de asistencia y evaluaciones de capacitación.
	Porcentaje de proyectos con estudios de pre-inversión completos y de calidad.	Proyectos con estudios de pre-inversión.	Expedientes de proyectos.
	Índice de aplicación de herramientas técnicas en la evaluación de proyectos.	100% de proyectos evaluados conforme a su normativa aplicable.	Base de datos de documentos y herramientas.
<b>Acceso a financiamiento</b>	Número de proyectos con expedientes técnicos completos y que cumplen con los requisitos de financiamiento.	Proyectos con expedientes completos.	Cartera de programas y proyectos de inversión.
	Número de municipios que diversifican sus fuentes de financiamiento.	Proyectos financiados.	Cartera de programas y proyectos de inversión.
<b>Proyectos viables y exitosos</b>	Porcentaje de proyectos entregados en el tiempo programado.	Proyectos entregados a tiempo.	Seguimiento de cronogramas y registros de entrega.
	Índice de satisfacción de la población con los proyectos implementados.	Aumento del índice de satisfacción.	Encuestas a la población.

Esta estructura de indicadores establece una base de monitoreo y evaluación clara para medir la efectividad del programa y su contribución al fortalecimiento del Sistema Estatal de Inversión Pública. Además, permite retroalimentar de forma continua las estrategias de acompañamiento que brinda la Subdirección de Prospección, ajustando las acciones con base en las necesidades y avances que presenta cada municipio.

# Objetivos y población objetivo del proyecto

## Objetivo General

Fortalecer las capacidades técnicas de los municipios en la planeación, formulación y evaluación ex ante de programas y proyectos de inversión, mediante la creación de grupos de trabajo municipales especializados. Esto permitirá mejorar la viabilidad, eficiencia e impacto social de los proyectos ejecutados en el Estado.

## Objetivos Específicos

- Consolidar grupos de trabajo municipales especializados en la formulación y evaluación de proyectos, que sirvan como enlaces clave en la conformación de un Sistema Estatal de Inversiones.
- Elevar la calidad y viabilidad de los programas y proyectos de inversión, mediante el fortalecimiento de sus etapas de planeación, formulación y evaluación.
- Capacitar a los funcionarios municipales en la estructura, gestión y evaluación de proyectos, aplicando metodologías estandarizadas y criterios técnicos rigurosos.
- Desarrollar competencias en evaluación socioeconómica, a través del uso de herramientas para la medición de rentabilidad e impacto social.
- Ampliar el acceso a financiamiento, proporcionando conocimientos sobre fuentes de financiamiento público y privado, así como mecanismos de gestión de recursos para la ejecución de proyectos.

## Población Objetivo

El programa está dirigido a los funcionarios de los Ayuntamientos, de los Concejos y Autoridades con autogobierno de las comunidades indígenas que se encuentren directamente relacionados con la formulación y ejecución de programas y proyectos de inversión.

## Justificación del proyecto

La implementación del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública durante el periodo 2023-2025 se fundamenta en un marco legal y normativo que rige la administración de los recursos públicos y la gestión de la inversión en México y en el estado de Michoacán. Esta estructura jurídica no solo establece obligaciones para los entes gubernamentales, sino que también orienta la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia, transparencia e impacto social en el uso de los fondos públicos.

A nivel federal, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala lo siguiente “Los recursos económicos de que disponga la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”. (DOF, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1917). Este principio rector subraya la responsabilidad inherente a la gestión de la inversión pública.

En concordancia, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en su artículo 34, establece el procedimiento que las dependencias y entidades deberán observar para efecto de la programación de recursos destinados a Programas y Proyectos de Inversión. (DOF, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2006). Buscando asegurar una asignación ordenada y planificada.

Asimismo, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios, en su artículo 13, fracción III, señala “... cada Entidad Federativa deberá contar con un área encargada de evaluar el análisis socioeconómico, conforme a los requisitos que, en su caso, se determinen para tales efectos; así como de integrar y administrar el registro de proyectos de inversión pública productiva de la Entidad Federativa correspondiente”. (DOF, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2016). Esta disposición impulsa la necesidad de contar con capacidades técnicas para la evaluación y gestión de proyectos a nivel estatal, un rol que la CPLADEM y, por extensión, el programa analizado, buscan fortalecer.

Descendiendo al ámbito estatal, la legislación michoacana refuerza estos mandatos. El artículo 41, fracción III, de la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad

Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo, reitera “... el Gobierno del Estado deberá contar con un área encargada de evaluar el análisis socioeconómico, conforme a los requisitos, que, en su caso, se determinen para tales efectos; así como de integrar y administrar el registro de proyectos de Inversión Pública Productiva...”. (Periódico Oficial, Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo, 2014)

La relevancia de la inversión pública bien planificada y ejecutada se alinea directamente con los objetivos estratégicos del PLADIEM. Este plan establece la directriz de implementar programas y proyectos con impactos positivos, directos e indirectos, en el bienestar de los michoacanos, con el fin de impulsar un desarrollo socioeconómico equilibrado y asegurar el restablecimiento económico y un desarrollo incluyente y sostenido. (Michoacán, 2021). El programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública se constituye como una herramienta para coadyuvar al logro de estas metas, mejorando la calidad de los proyectos que emanan desde el ámbito municipal.

De manera fundamental, la justificación del programa se ancla directamente en la misión y las facultades de CPLADEM. De conformidad con lo establecido en el artículo 4, fracción VI, del Decreto mediante el cual se reforma el Decreto por el que se crea el Instituto de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo, corresponde a la CPLADEM, “Proporcionar asesoría y apoyo técnico para la elaboración de programas de inversión a los Ayuntamientos, Concejos y Autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas”. (Periódico Oficial, Decreto mediante el cual se reforma el Decreto por el que se crea el Instituto de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo, 2022). El programa analizado es una materialización directa de esta atribución fundamental.

Finalmente, la creación de este programa responde a la necesidad de operativizar y fortalecer el Sistema Estatal de Inversión Pública, tal como se define en los Lineamientos Generales para la Integración de Programas y Proyectos de Inversión. (Periódico Oficial, Lineamientos Generales para la Integración de Programas y Proyectos de Inversión, 2024). Estos lineamientos, elaborados en la Unidad de Inversiones de la CPLADEM, tienen por objetivo establecer las disposiciones relativas a:

- i. La integración del Programa Anual de Inversiones;
- ii. La Cartera de Programas y Proyectos de Inversión;

- iii. La evaluación preliminar y dictaminación de Programas y Proyectos de Inversión;
- iv. La evaluación posterior de los Programas y Proyectos de inversión; y,
- v. La asistencia técnica y asesoría para la formulación de Programas y Proyectos de Inversión.

En virtud de este marco, el programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública no solo se justifica por la necesidad de atender las problemáticas identificadas en la gestión de proyectos municipales (detalladas en el Diagnóstico), sino que también se presenta como un instrumento esencial para cumplir con los mandatos legales, alcanzar los objetivos de desarrollo estatal y consolidar un Sistema Estatal de Inversión Pública robusto, eficiente y orientado a resultados tangibles para la sociedad michoacana. Este programa busca, en esencia, cerrar la brecha entre el marco normativo y la capacidad real de los municipios para planificar e implementar inversiones que transformen positivamente la vida de sus habitantes.

## **Sistema Estatal de Inversión Pública**

El Sistema Estatal de Inversión Pública de Michoacán se concibe como un conjunto articulado de estructuras, relaciones funcionales, instrumentos normativos, mecanismos y procedimientos diseñados para asegurar el funcionamiento óptimo y eficiente del ciclo completo de la inversión pública en el Estado. Su propósito fundamental es guiar la toma de decisiones y la asignación de recursos hacia proyectos que generen el mayor impacto posible en el desarrollo sostenible y el bienestar de la población.

Conforme a los Lineamientos Generales para la Integración de Programas y Proyectos de Inversión, el Sistema Estatal de Inversión Pública persigue los siguientes objetivos estratégicos:

1. Planear de manera responsable y ordenada la inversión pública estatal, asegurando su pertinencia con las prioridades de infraestructura establecidas en el PLADIEM, los programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales, así como con las políticas públicas y programas gubernamentales.
2. Promover una mayor transparencia en la toma de decisiones y en la asignación de recursos para proyectos de infraestructura estratégica en el Estado.
3. Integrar una cartera de programas y proyectos formulados y evaluados mediante metodologías, normas y lineamientos estandarizados, que permitan identificar claramente

su impacto potencial y su carácter estratégico, facilitando así la programación de inversiones y la gestión eficiente de fondos.

4. Fomentar mecanismos de coordinación interinstitucional más efectivos para potencializar los recursos públicos destinados a programas y proyectos de inversión, así como para la identificación y acceso a diversas fuentes de financiamiento.
5. Profesionalizar el proceso integral de elaboración, diseño e implementación de programas y proyectos de inversión pública. Esto se busca lograr a través de la provisión de asesoría técnica especializada, la mejora continua de los procedimientos metodológicos del ciclo de inversiones y la capacitación constante de los servidores públicos involucrados en la formulación, evaluación, ejecución y seguimiento de dichos programas y proyectos.

Para materializar estos objetivos, un instrumento fundamental del Sistema es el Observatorio Estatal. Se trata de una plataforma digital de acceso público diseñada para estandarizar, supervisar y transparentar el ciclo de la inversión pública.

Dentro del Observatorio Estatal, los municipios y la ciudadanía pueden encontrar: metodologías estandarizadas para la formulación de proyectos, guías de evaluación socioeconómica, datos e indicadores relevantes, catálogo de fuentes de financiamiento. De esta manera, el Observatorio Estatal funciona como una herramienta central para la profesionalización, la eficiencia y la rendición de cuentas en la inversión pública del estado.

Dentro de este Sistema, los ayuntamientos, concejos y autoridades de autogobierno de las comunidades indígenas desempeñan un rol crucial y son sujetos prioritarios de la asistencia técnica y asesoría para la formulación de PPI. A través de la Subdirección de Prospección de la CPLADEM, estas instancias pueden solicitar capacitación, asistencia técnica o acompañamiento en actividades fundamentales como:

- La alineación de sus propuestas con los objetivos y metas contenidos en el PLADIEM.
- La formulación técnica de programas y proyectos de inversión.
- La aplicación de las metodologías estandarizadas contenidas en el Observatorio Estatal.
- El análisis financiero de proyectos y la elaboración de modelos financieros.
- La atención y seguimiento de temas relevantes publicados en el Observatorio Estatal.
- Cualquier otra actividad requerida que esté relacionada con la inversión pública estatal.

Para facilitar esta interacción, la comunicación entre los municipios, concejos y comunidades con la CPLADEM se realiza a través de un enlace designado. Esta figura clave funciona como un puente directo con la Subdirección de Prospección, permitiendo a las entidades solicitar no solo los servicios de formulación de proyectos, sino también asesoría en la gestión de financiamiento, análisis de viabilidad y el alineamiento de sus expedientes con fuentes de recursos a nivel estatal, nacional e internacional.

Es precisamente en el marco de estas disposiciones, como en el punto 5 de los lineamientos, y con el objetivo de materializar la profesionalización y el apoyo técnico a los municipios, que se define la implementación del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública. Este programa se configura como una herramienta fundamental para fortalecer las capacidades locales y optimizar cada una de las etapas del ciclo de los proyectos de inversión pública en Michoacán.

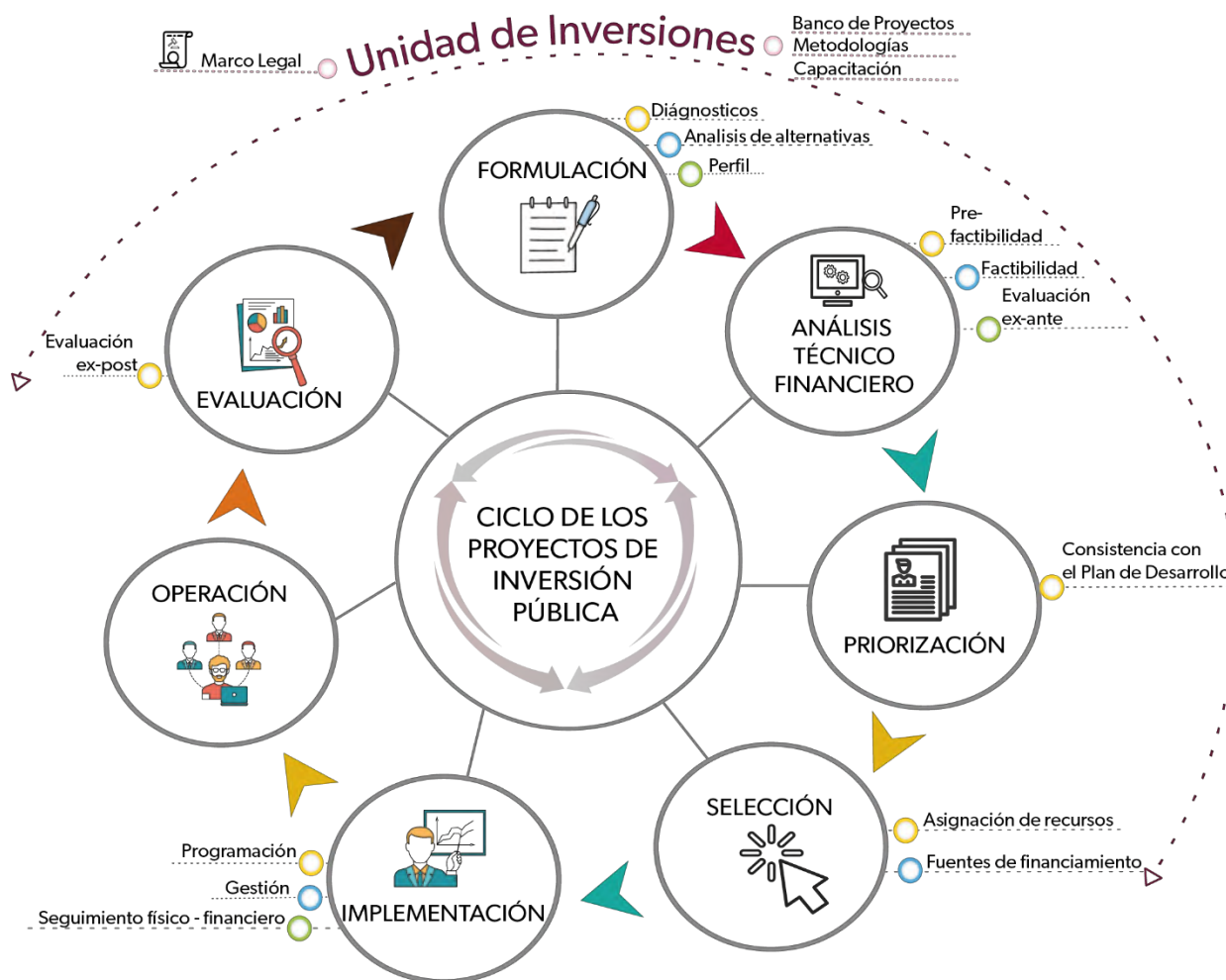
Como se ha diagnosticado previamente, los municipios enfrentan actualmente desafíos significativos en la planeación, formulación, acceso a financiamiento y ejecución de proyectos de inversión. La carencia de capacitación técnica especializada, el limitado acceso a diversas fuentes de financiamiento y la ausencia de una metodología estandarizada y rigurosa en la preparación de proyectos, a menudo resultan en iniciativas que no responden cabalmente a las necesidades reales de la población o que presentan deficiencias en su diseño e implementación.

Para abordar estos retos de manera sistémica, el programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública propone un enfoque integral y estratégico. Su finalidad es fortalecer las capacidades municipales desde la concepción inicial de los proyectos, pasando por su formulación técnica y evaluación socioeconómica, hasta la preparación de expedientes sólidos para la búsqueda de financiamiento, lo que permite que los proyectos sean diseñados con una visión de sostenibilidad, viabilidad y alto impacto social. De esta manera, el programa busca sentar bases sólidas de planeación municipal para el buen funcionamiento del Sistema Estatal de Inversión Pública y, por ende, para la mejora continua de la inversión pública en el estado, proceso que se detalla a continuación al describir el ciclo de inversión pública.

## Ciclo de la Inversión Pública

El ciclo de la inversión pública es un proceso secuencial y metodológico que abarca todas las fases por las que transita un proyecto de inversión, desde su concepción inicial hasta la evaluación de sus resultados e impactos. La correcta gestión de cada una de sus etapas es crucial para garantizar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las inversiones públicas, maximizando así su contribución al desarrollo.

*Ilustración 5: Ciclo de los proyectos de inversión pública*



Fuente: Elaboración propia con base en el ciclo de los proyectos de inversión pública, (Sistema Nacional de Inversión Pública de México).

A continuación, se describe cada etapa del ciclo, destacando la participación de la Unidad de Inversiones de la CPLADEM y el rol potencial del programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública en el fortalecimiento de las capacidades municipales, concejos y comunidades.

**Tabla 6: Etapas y rol de la Unidad de Inversiones en el ciclo de los proyectos de inversión pública**

Etapa del Ciclo	Definición y Componentes Clave	Rol de la Unidad de Inversiones (CPLADEM)	Contribución del Programa "Grupos de Trabajo"
<b>1. Formulación</b>	En esta etapa inicial, se identifican problemas o necesidades y se plantean soluciones viables. Incluye: diagnóstico, análisis de alternativas y elaboración del perfil del proyecto.	Brinda asistencia técnica para la formulación. Proporciona metodologías y herramientas. Verifica el cumplimiento de criterios de elegibilidad y viabilidad.	<b>Capacitación y acompañamiento:</b> Los Grupos de Trabajo reciben formación en metodologías de diagnóstico y formulación para crear proyectos con un sustento técnico sólido y alineados a las necesidades reales de la comunidad.
<b>2. Análisis técnico-financiero</b>	Se realiza una evaluación detallada para determinar la viabilidad técnica, financiera y legal del proyecto. Incluye: estudios de prefactibilidad, factibilidad y evaluación ex-ante.	Revisa técnica y financieramente los proyectos. Aplica metodologías de análisis costo-beneficio. Asegura que los proyectos sean viables y sostenibles.	<b>Desarrollo de competencias:</b> El programa fortalece la capacidad de los funcionarios para realizar análisis costo-beneficio, estudios de mercado básicos y evaluar la sostenibilidad de sus propias propuestas antes de presentarlas.
<b>3. Priorización</b>	Se establecen criterios para seleccionar los proyectos más relevantes y estratégicos, ya que no todos pueden ejecutarse simultáneamente. Criterios clave: Alineación con planes de desarrollo, impacto social y económico, y disponibilidad de recursos.	Apoya en la priorización según su alineación con el PLADIEM. Evalúa la coherencia entre las necesidades y las inversiones propuestas. No decide la asignación de recursos, que es facultad municipal.	<b>Visión estratégica:</b> Ayuda a los municipios a desarrollar una visión más estratégica para jerarquizar sus proyectos, no solo por urgencia, sino por su potencial de impacto y su contribución a los planes de desarrollo municipal y estatal.
<b>4. Selección</b>	En esta fase se define la estrategia de financiamiento y se asignan los recursos presupuestarios. Se identifican las fuentes de financiamiento y se formaliza la inclusión del proyecto en los planes de inversión.	Orienta en la búsqueda de fuentes de financiamiento y sus requisitos. Facilita la integración de expedientes técnicos para acceder a fondos. No participa en la asignación de recursos, que es responsabilidad municipal.	<b>Gestión de financiamiento:</b> Los Grupos de Trabajo aprenden a identificar diversas fuentes de financiamiento (federales, estatales, privadas) y a preparar expedientes técnicos completos y persuasivos, aumentando sus probabilidades de obtener recursos.
<b>5. Implementación</b>	Una vez aprobado y con financiamiento asegurado, el proyecto entra en su fase de ejecución y construcción. Incluye: Programación de actividades, gestión de recursos y seguimiento físico-financiero.	La Unidad de Inversiones no participa directamente en la ejecución, ya que esta corresponde a los municipios y otras instancias ejecutoras. Su rol es de seguimiento general.	<b>Mejora en la gestión:</b> Aunque no es el foco principal, la correcta formulación y planeación realizadas en etapas anteriores facilitan una implementación más ordenada y con menos imprevistos por parte de los municipios.

<b>6. Operación</b>	El proyecto entra en funcionamiento y comienza a proporcionar los bienes o servicios para los que fue creado, generando los beneficios esperados para la población.	La Unidad de Inversiones no participa directamente en la operación.	<b>Sostenibilidad a largo plazo:</b> Al considerar los costos de operación y mantenimiento desde la etapa de formulación, los Grupos de Trabajo ayudan a garantizar que los proyectos puedan operar de manera sostenible una vez concluidos.
<b>7. Evaluación</b>	Una vez concluido el proyecto (y tras un periodo de operación), se analizan los resultados obtenidos en comparación con los objetivos iniciales. Incluye: Evaluación ex-post, análisis de sostenibilidad, identificación de lecciones aprendidas y rendición de cuentas.	Apoya en la realización de la evaluación ex-post. Mide el impacto y el cumplimiento de los objetivos. Utiliza la información para generar recomendaciones y mejorar futuros procesos.	<b>Cultura de resultados:</b> Fomenta en los municipios la importancia de medir los resultados de sus inversiones, creando un ciclo de mejora continua para futuros proyectos y fortaleciendo la rendición de cuentas a la ciudadanía.

# Metodología del programa

El programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública fue diseñado como una intervención estratégica para atender las deficiencias detectadas en la gestión de la inversión pública municipal. Su metodología se fundamenta en un enfoque de desarrollo de capacidades institucionales, que combina formación teórica, práctica colaborativa y acompañamiento técnico personalizado. Esta estrategia se estructuró en cuatro fases principales:

*Ilustración 6: Fases de estrategia del Programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública.*



## Fase 1. Introducción al Programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública

La fase inicial consistió en la convocatoria a los presidentes municipales mediante sesiones virtuales donde se presentaron los objetivos y alcances del programa. Posteriormente, se realizaron reuniones informativas dirigidas a funcionarios de las áreas de Planeación, Tesorería, Obras Públicas y Desarrollo Social, con el propósito de explicar el funcionamiento y las responsabilidades de los Grupos de Trabajo.

La estrategia de socialización se reforzó mediante:

- Capacitaciones presenciales a solicitud de los municipios.
- Difusión de materiales informativos.
- Coordinación con el Centro de Desarrollo Municipal (CEDEMUN)

## Fase 2. Diagnóstico Inicial

Con el objetivo de orientar adecuadamente la planeación y el seguimiento, se llevó a cabo un diagnóstico para identificar fortalezas, debilidades y necesidades específicas de los 112 municipios en materia de gestión de proyectos.

- **Instrumento.** Se diseñó un cuestionario en línea (Google Forms) compuesto por 18 preguntas, distribuidas en tres bloques temáticos: inversión pública, evaluación y seguimiento, y fuentes de financiamiento. (Ver Anexo 2)

- **Participación.** Se obtuvo respuesta de 58 funcionarios provenientes de 37 municipios del estado, con una participación destacada de las áreas de Obras Públicas (18.6%) y Planeación (17.2%), lo cual validó la pertinencia de la muestra al tratarse de las áreas directamente involucradas en el ciclo de inversión.
- **Resultados clave del diagnóstico.**
  - ✓ El 87.9% de los municipios señaló que identifica sus proyectos con base en su Plan de Desarrollo Municipal.
  - ✓ Solo un 25.9% reportó utilizar estudios técnicos previos para sustentar sus proyectos.
  - ✓ Se evidenció una falta de seguimiento formal posterior a la ejecución de los proyectos.
  - ✓ Las preguntas abiertas revelaron temas de interés de capacitación en:
    - Gestión de fondos extraordinarios.
    - Proyectos productivos.
    - Acceso a financiamiento para estudios técnicos.

Esta información fue fundamental para definir la agenda de capacitación y el enfoque técnico del programa.

### **Fase 3. Implementación del Programa**

Se tuvo una respuesta de 60 municipios, cada uno conformó su Grupo de Trabajo para iniciar las actividades operativas del programa, la metodología se desplegó a través de las siguientes líneas de acción:

**Capacitación Teórico-Práctica:** Se imparten sesiones de formación sobre:

- Marco normativo de la inversión pública.
- Etapas del ciclo de inversión.
- Metodologías de formulación de proyectos.
- Evaluación socioeconómica.
- Identificación y gestión de fuentes de financiamiento.

**Talleres Participativos:** Espacios de trabajo colaborativo donde los grupos de trabajo aplicaron los contenidos en proyectos reales o potenciales, con apoyo directo de facilitadores de la CPLADEM.

Como resultado, se generaron productos concretos como perfiles de proyectos y análisis de alternativas.

**Asistencia Técnica Personalizada:** Se brinda acompañamiento continuo a los municipios, incluyendo:

- Revisión de expedientes técnicos.
- Resolución de dudas normativas y operativas.
- Fortalecimiento de propuestas previas a su presentación en convocatorias.

**Disposición de Herramientas:** Se comparten formatos, guías y plantillas para facilitar la elaboración de proyectos, reforzar el orden metodológico y promover estándares comunes entre municipios.

#### **Fase 4. Seguimiento y Evaluación del Programa:**

Se realiza un monitoreo constante para dar seguimiento al avance de los proyectos desarrollados durante los talleres, así como al uso práctico de las capacidades adquiridas por los Grupos de Trabajo en sus funciones institucionales. Este seguimiento permite evaluar la efectividad de la intervención y realizar ajustes metodológicos.

Los instrumentos utilizados incluyen:

- Encuestas de satisfacción.
- Entrevistas semiestructuradas a participantes.
- Indicadores de desempeño vinculados al avance técnico de los proyectos.

El análisis metodológico del programa se articula con el ciclo completo de la inversión pública, el cual comprende las etapas de identificación, formulación, evaluación, priorización, financiamiento, implementación, operación y evaluación ex post. El acompañamiento brindado a los municipios ha contribuido a profesionalizar a los participantes en cada fase del ciclo, impulsando una gestión más estratégica, estructurada y orientada a resultados.

## Resultados

El programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública fue desarrollado desde la Jefatura del Departamento de Evaluación y Dictaminación. Esta iniciativa, que es de nueva creación en el estado, surgió en 2023 como parte de los trabajos para el establecimiento y consolidación de la Unidad de Inversiones enmarcando así su desempeño en el periodo 2023 -2025. El programa se creó no solo como una estrategia técnica para fortalecer la gestión de proyectos municipales, sino también como una intervención institucional orientada a incidir estructuralmente en la calidad de la planeación y la inversión pública a nivel local. Durante su implementación, se han logrado avances significativos que van más allá del cumplimiento de metas cuantitativas, reflejándose en la consolidación de capacidades técnicas, procesos colaborativos y aprendizajes institucionales sostenibles.

Desde su lanzamiento, el programa ha logrado incorporar a 60 de los 112 municipios del estado, lo que representa una cobertura del 54% del territorio municipal. En total, han participado 302 funcionarias y funcionarios públicos, provenientes principalmente de las áreas de Planeación, Obras Públicas, Tesorería y Desarrollo Social. Resulta crucial destacar que se ha priorizado la capacitación del personal de base y operativo, quienes son clave para asegurar que el esfuerzo de profesionalización trascienda los cambios de administración municipal, sentando así una base sólida de intervención con un enfoque transversal y coordinado.

Si bien aún se trabaja en la incorporación del resto de los municipios, los avances actuales permiten hablar de una red técnica municipal en proceso de crecimiento y consolidación.

El acompañamiento brindado por la CPLADEM a través del programa se ha traducido en diversas transformaciones cualitativas:

- **Profesionalización de la planeación:** Los municipios pasaron de formular proyectos aislados o de baja complejidad a construir propuestas más estructuradas, alineadas a los planes de desarrollo municipales y con mayor viabilidad técnica.
- **Mejor coordinación interna:** Se identificó un cambio progresivo en la forma en que las distintas áreas municipales trabajan en conjunto para construir proyectos multidepartamentales, superando dinámicas fragmentadas.

- **Mayor orientación estratégica:** Se observó una transición de proyectos de corto plazo o de gasto operativo hacia proyectos de inversión pública para el desarrollo de actividades productivas y de impulso a sectores estratégicos con financiamiento público.
- **Adopción de herramientas técnicas:** La incorporación de formatos, metodologías y guías elaboradas y proporcionadas por la CPLADEM ha permitido estandarizar procesos y facilitar la integración de expedientes del proceso de la gestión de la inversión pública municipal.

## **Caso: Fondo de Aportaciones Estatales para la Infraestructura de los Servicios Públicos Municipales (FAEISPUM)**

Uno de los indicadores más visibles del impacto del programa ha sido la transformación progresiva en la manera en que los municipios priorizan y estructuran sus proyectos financiables con recursos del FAEISPUM.

El FAEISPUM es un recurso estatal que el Gobierno de Michoacán transfiere a los municipios. Su marco legal, establecido en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado, define tres aspectos clave:

### **1. Propósito exclusivo**

- El FAEISPUM es un fondo adicional a otras participaciones federales. Sus recursos están condicionados y deben usarse exclusivamente para inversiones públicas productivas, como carreteras, caminos, sistemas hidráulicos y otras obras que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

### **2. Origen de los recursos**

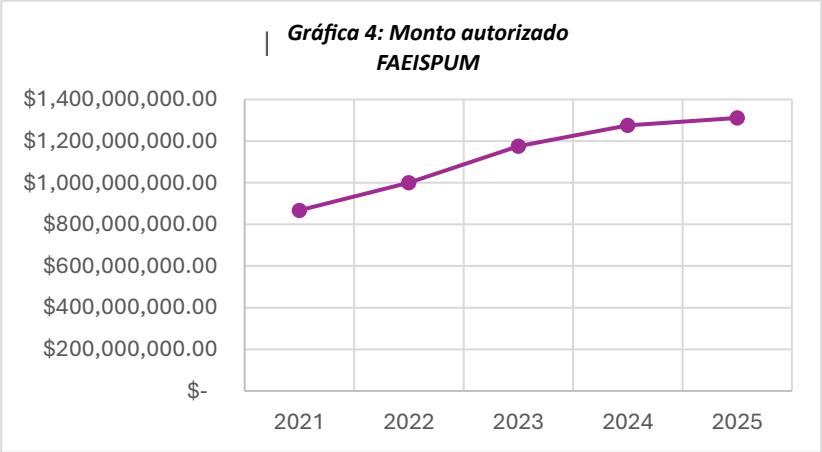
- El monto total del fondo se calcula cada año. Equivale al 5% de los recursos que le corresponden al Estado del Fondo General de Participaciones (una vez que se ha descontado el 20% que por ley se destina a los municipios).

### **3. Fórmula de distribución**

- El total del fondo se reparte entre los municipios aplicando una fórmula de dos partes:
  - El 50% se asigna en proporción directa al número de habitantes de cada municipio.
  - El 50% restante se distribuye según el crecimiento en la recaudación del impuesto predial que cada municipio haya logrado en los dos últimos años.

Antes de 2022, era común que los municipios formularan propuestas poco estratégicas o recurrentes, como alumbrado público o pavimentaciones aisladas. Estos proyectos, si bien necesarios, no siempre respondían a una lógica de inversión a largo plazo.

Sin embargo, a partir del fortalecimiento técnico impulsado por el programa y el incremento progresivo del monto asignado al FAEISPUM, se ha observado un cambio en la naturaleza de las propuestas municipales: proyectos con mayor nivel de planeación, etapas definidas, alcance territorial más amplio y sostenibilidad operativa.



**Tabla 7: Monto autorizado FAEISPUM**

Año	Montos FAEISPUM
2021	\$ 867,577,170.00
2022	\$ 1,000,279,448.00
2023	\$ 1,175,598,628.00
2024	\$ 1,275,243,438.00
2025	\$ 1,311,308,331.00

Desde la CPLADEM se ha brindado acompañamiento a los municipios no solo para estructurar técnicamente los proyectos, sino también para mejorar la calidad de la toma de decisiones desde la etapa de planeación contenida en sus Planes de Desarrollo Municipales. Esto ha permitido transitar de una lógica de gasto fragmentado hacia una visión estratégica de inversión pública.

Anteriormente, era frecuente que los municipios presentaran proyectos sin considerar la secuencia técnica necesaria para su implementación. Por ejemplo, se pavimentaban calles sin prever previamente la instalación de tuberías, lo que posteriormente obligaba a romper el pavimento para colocar la infraestructura hidráulica, generando un uso ineficiente y costoso de los recursos públicos.

Gracias al fortalecimiento promovido por el programa, los municipios han comenzado a formular proyectos que integran una ruta lógica de ejecución por etapas, como:

1. Primera etapa: Instalación de redes hidráulicas y sanitarias.
2. Segunda etapa: Pavimentación y construcción de banquetas.

3. Tercera etapa: Colocación de alumbrado público, jardineras, señalética y mobiliario urbano.

Esta nueva ruta dentro del ciclo de los proyectos de inversión no solo evita el desperdicio de recursos, sino que permite que los proyectos tengan una mayor duración, impacto social y posibilidad de ser financiados a través de fondos estatales o federales.

## Desafíos en la implementación

A pesar de los avances logrados, el programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública, sin duda ha enfrentado diversos retos que condicionan su expansión y sostenibilidad a largo plazo. Estos desafíos responden tanto a factores estructurales en los municipios como a dinámicas políticas y organizacionales:

- **Alta rotación del personal municipal:** La frecuente sustitución de funcionarios en áreas clave genera pérdida de continuidad en los grupos de trabajo y obliga a reiniciar procesos de capacitación y acompañamiento.
- **Disparidad en capacidades técnicas entre municipios:** Mientras algunos municipios ya cuentan con experiencia en la formulación de proyectos, otros carecen de conocimientos básicos, lo que exige adaptar el enfoque metodológico a distintos niveles de madurez institucional.
- **Fragmentación entre áreas municipales:** Existen municipios donde las dependencias clave operan con poca coordinación o incluso con rivalidades internas, lo que dificulta la construcción conjunta de proyectos y la implementación efectiva del programa.
- **Tensiones político-partidistas:** En algunos casos, la pertenencia a partidos políticos distintos entre autoridades municipales y actores estatales ha generado desconfianza, resistencia a la participación o bloqueo de iniciativas técnicas, afectando el desarrollo neutral del programa.
- **Deficiencias en el flujo de información:** Se han identificado municipios donde los responsables directos del programa no reciben oportunamente la información o los lineamientos necesarios, ya sea por barreras de comunicación interna o falta de canales oficiales efectivos.

A pesar de las limitaciones descritas, los avances observados durante la implementación del programa en el periodo 2023 – 2025, permiten afirmar que se están cumpliendo los objetivos fundamentales para los cuales fue concebido:

- **Fortalecimiento técnico:** Los funcionarios participantes han mejorado su capacidad para formular, evaluar y estructurar proyectos de inversión pública, lo que se refleja en la calidad creciente de los expedientes presentados.
- **Cobertura territorial estratégica:** Aunque aún no se alcanza la totalidad de los municipios, la cobertura actual representa una masa crítica suficiente para generar aprendizajes replicables y extender progresivamente la estrategia.
- **Transformación en la gestión pública local:** En muchos municipios se observa una transición desde modelos rebasados por la inercia administrativa hacia esquemas de gestión más estratégicos, basados en la planeación, la eficiencia y el uso de herramientas técnicas.
- **Construcción de una comunidad técnica municipal:** El programa ha contribuido a generar redes de colaboración horizontal entre municipios, promoviendo un ecosistema de aprendizaje compartido, intercambio de experiencias y mejora continua.

Estos avances consolidan al programa como un instrumento viable para fortalecer las capacidades de planeación municipal y promover una inversión pública más eficiente, coordinada y orientada al desarrollo sostenible de los territorios.

## Conclusiones y Recomendaciones

Aunque el estado de Michoacán ha experimentado un crecimiento sostenido en los recursos transferidos a los municipios (más del 130% entre 2012 y 2023), este incremento no se ha traducido en una trayectoria estable de la Inversión Pública. El gasto en infraestructura y proyectos se ha mantenido errático y volátil en niveles bajos en relación con el Producto Interno Bruto (PIB) estatal.

En este contexto de ineficiencia estructural, el Programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública, desarrollado en el marco del presente informe, ha sido la materialización de la planeación como herramienta de cambio en el ámbito municipal.

El período 2023–2025 ha permitido comprobar que invertir en planeación genera resultados tangibles, se fortalecieron las habilidades de los funcionarios y del personal operativo en formulación, evaluación y priorización de proyectos, impulsando una nueva lógica de trabajo colaborativo. No obstante, la consolidación de estos avances enfrenta desafíos estructurales como la rotación de personal, la fragmentación interdepartamental y las tensiones político-partidistas, factores que limitan la sostenibilidad del programa.

En suma, el programa no solo fortaleció capacidades técnicas, sino que impulsó una nueva lógica de trabajo estratégico. Su institucionalización y expansión futura serán fundamentales para consolidar una cultura de planeación orientada al desarrollo territorial de largo plazo.

Con base en los desafíos identificados en el panorama estatal y en la experiencia obtenida durante la implementación del Programa Grupos de Trabajo, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Dada la eficacia comprobada del programa en la consolidación de capacidades, se recomienda formalizarlo y dotarlo de un presupuesto operativo constante. La expansión debe enfocarse en alcanzar la totalidad de los municipios, priorizando la capacitación del personal de base y operativo para evitar la pérdida de capital humano ante la alternancia de funcionarios.
- Consolidar metodologías de evaluación ex ante de carácter obligatorio, como el Análisis Costo-Beneficio o Costo-Eficiencia. Esta medida asegurará que la asignación de recursos se dirija exclusivamente a proyectos con el mayor impacto social y la mayor viabilidad técnica y financiera, elevando la calidad de la inversión.

- Finalizar la implementación total del Observatorio Estatal para centralizar la información normativa y el ciclo de vida de los proyectos. Esta acción agilizará la dictaminación, mejorará la transparencia y permitirá una rendición de cuentas efectiva.

La participación en el diseño e implementación del Programa Grupos de Trabajo para la Inversión Pública y la coordinación del Departamento de Evaluación y Dictaminación ha representado una etapa de profundo desarrollo profesional y estratégico.

La experiencia permitió aplicar de manera práctica los conocimientos previos en la elaboración de normatividad, sumándolos al análisis integral (técnico, financiero y normativo) de los Programas y Proyectos de Inversión. El liderazgo ejercido en la creación de una iniciativa de nueva concepción estatal, junto con la coordinación de un equipo técnico y el dialogo y la coordinación directa con 60 municipios, fortaleció significativamente la capacidad de gestión de proyectos complejos, la articulación de acuerdos entre instituciones y la adaptación en un entorno de alta complejidad administrativa y política.

Finalmente, esta experiencia consolidó la visión sobre la planeación y la inversión pública no solo como un proceso administrativo, sino como la herramienta de cambio para impulsar el desarrollo económico y social sostenible del estado de Michoacán, logrando así el objetivo fundamental de este informe de experiencia profesional.

## Fuentes de información consultadas

- CEPEP. (2017). *Boletín: la inversión pública, la evaluación de proyectos y la gestión de elefantes blancos*. Ciudad de México: Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2018). *"Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe, hechos estilizados, determinantes y desafíos de política", Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2018*. Santiago.
- DOF. (5 de febrero de 1917). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- DOF. (30 de marzo de 2006). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- DOF. (27 de abril de 2016). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>
- Mankiw, N. G. (2018). *Principios de Economía (9a ed.)*. Cengage Learning.
- Marin Vaquero, E. (2017). *Análisis de la eficiencia de la inversión pública de las entidades federativas. Investigación para el centro de estudios de las finanzas públicas*.
- Martínez, I. (18 de julio de 2024). *Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Cámara de Diputados*. Obtenido de Gasto de Inversión Pública, 2016-2023:  
<https://cefp.gob.mx/cefpnew/buscador.php>
- Máttar, J., & Perrotti, D. (2024). *Análisis de los efectos de la inversión pública en infraestructura y el crecimiento en México*. México: Revista de Economía Mexicana. Anuario UNAM. Núm.9, 2024.
- México, G. d. (s.f.). *Secretaría de Finanzas*. Obtenido de Inversión pública:  
[https://inversionpublica.edomex.gob.mx/inversion\\_publica](https://inversionpublica.edomex.gob.mx/inversion_publica)
- Michoacán, G. d. (2021). *Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo*. Obtenido de Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2021 - 2027:  
<https://cpladem.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2022/10/PLADIEM-Completo.pdf>
- Periódico Oficial. (20 de marzo de 2014). *Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo*. Obtenido de  
<https://celem.michoacan.gob.mx/destino/2014/O8498po.pdf>
- Periódico Oficial. (4 de enero de 2022). *Decreto mediante el cual se reforma el Decreto por el que se crea el Instituto de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo*. Obtenido de  
<https://celem.michoacan.gob.mx/destino/2022/O18194po.pdf>

- Periódico Oficial. (9 de mayo de 2024). *Lineamientos Generales para la Integración de Programas y Proyectos de Inversión*. Obtenido de Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo: [https://celem.michoacan.gob.mx/destino/2024/O-21407\\_1719941721\\_6a-5124cl.pdf](https://celem.michoacan.gob.mx/destino/2024/O-21407_1719941721_6a-5124cl.pdf)
- Ramírez Cedillo, E., & Galán Romero, K. (octubre de 2019). *Inversión Pública en México, una buena idea que depende de la ejecución*. Ciudad de México.
- Romer, P. (1986). Rendimientos crecientes y crecimiento a largo plazo. *Journal of Political Economy*.
- SHCP. (2023). *Informe de Finanzas Públicas. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público*.
- SHCP. (s.f.). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de Unidad de Inversiones. Boletín Inversión Pública y Elefantes Blancos: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/978662/06\\_Boletin\\_Inv\\_Publica\\_ESP\\_y\\_Elefantes\\_Blancos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/978662/06_Boletin_Inv_Publica_ESP_y_Elefantes_Blancos.pdf)
- Solow, R. M. (1956). Una contribución a la teoría del crecimiento económico. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Swan, T. (1956). Crecimiento económico y acumulación de capital. *Economic Record*.
- UNAM. (2018). *Unidad de Apoyo para el Aprendizaje*. Obtenido de La Planeación en Administración Pública en México: [https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2239/mod\\_resource/content/1/uapa-planeacion-administracion-publica/index.html](https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2239/mod_resource/content/1/uapa-planeacion-administracion-publica/index.html)
- Winchester, L. (2011). *Políticas públicas: formulación y evaluación. Planificación Estratégica y Políticas Públicas*. Santiago de Chile: Ilpes Cepal.

ANEXOS

# ANEXO 1. ICE MICHOACÁN 2023 - 2025

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

Año 2023

## MICHOACÁN

## POSICIÓN: 28

NIVEL DE COMPETITIVIDAD



MUY ALTA



ALTA



MEDIA ALTA



MEDIA BAJA



BAJA



MUY BAJA



### DERECHO

Posición  
**26**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Homicidios (Por cada 100 mil habitantes)	41.2	25	
Secuestros (Por cada 100 mil habitantes)	0.8	31	
Robo de vehículos (Por cada mil vehículos registrados)	3.4	17	
Costos del delito (Pesos por persona de 18 años y más)	\$2,713	14	
Incidencia delictiva (Delitos por cada mil habitantes)	9.3	6	
Delitos no denunciados (Porcentaje del total)	90.5%	20	
Percepción de seguridad (Porcentaje de la población adulta que se siente segura)	15%	26	
Competencia en servicios notariales (Notarios por cada 100 mil habitantes)	3.7	11	



### MEDIO AMBIENTE

Posición  
**9**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Caudal tratado de aguas residuales (Litros por segundo por cada mil habitantes)	0.7	23	
Eficiencia económica del agua en la agricultura (Miles de pesos por hectómetro cúbico)	11,041	3	
Morbilidad por enfermedades respiratorias (Incidencia de asma e infecciones respiratorias agudas por cada mil habitantes)	74	9	
Pérdida de cobertura arbórea (Tasa de pérdida de cobertura arbórea)	0.35%	18	
Intensidad energética de la economía (Kilowatts-hora por millón de pesos del PIB)	8,627	8	



### GOBIERNOS

Posición  
**31**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Interacción con el gobierno por medios electrónicos (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que ha tenido al menos una interacción)	54%	9	
Barómetro de Información Presupuestal Estatal (Índice (0-100); más es mejor)	73.3	30	
Ingresos propios (Porcentaje de los ingresos totales del estado)	5%	29	
Indicador subnacional de mejora regulatoria (Índice normalizado (0-100))	17.6	29	
Informalidad laboral (Porcentaje de la población ocupada que se encuentra en condición de informalidad laboral)	68%	26	



### SOCIEDAD

Posición  
**29**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Mujeres económicamente activas (Porcentaje de la población económicamente activa)	39.0%	22	
Brecha de ingresos por género (Valor absoluto de la diferencia de ingresos mensuales promedio de hombres y mujeres dividida entre los ingresos mensuales promedio de los hombres)	20.6%	30	
Diferencia de informalidad laboral entre mujeres y hombres (Diferencia de puntos porcentuales de las tasas de informalidad entre mujeres y hombres)	2.25	18	
Grado de escolaridad (Años promedio de escolaridad en población de 25 años o más)	8.5	29	
Cobertura educativa (Tasa bruta de escolarización en nivel secundaria)	82%	32	
Rendimiento académico (Porcentaje de alumnos en nivel de desempeño 3 y 4 de matemáticas)	5%	30	
Acceso a instituciones de salud (Porcentaje de la población ocupada que tiene acceso a instituciones de salud)	25%	27	
Esperanza de vida (Años)	75.1	25	
Mortalidad infantil (Defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)	14.4	14	
Camas de hospital (Camas en área de hospitalización por cada mil habitantes)	0.57	23	
Personal médico y de enfermería (Personal en contacto con el paciente por cada mil habitantes)	2.40	29	
Personal médico con especialidad (Personal con especialidad por cada mil habitantes)	0.79	24	
Migración neta (Migrantes netos como porcentaje de la población total)	-0.54%	31	



### INNOVACIÓN

Posición  
**25**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Complejidad económica en sectores de innovación (Índice normalizado (0-100))	26	27	
Productividad total de los factores (Tasa de crecimiento anual)	3.4%	12	
Centros de investigación (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	0.6	26	
Patentes (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	0.9	18	



## APERTURA INTERNACIONAL

Posición  
**22**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Flujo de pasajeros aéreos internacionales (Porcentaje del total de pasajeros aéreos internacionales que llegaron o partieron del estado)	1%	7	●
PIB turístico (Porcentaje del PIB estatal)	1.7%	12	●
Inversión extranjera directa (Dólares por millar de PIB (promedio 3 años))	0.9	24	●
Exportación de mercancías (Porcentaje del PIB)	24%	18	●



## MERCADO DE TRABAJO

Posición  
**18**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo (Pesos por mes)	\$8,333	19	●
Desigualdad salarial (Cociente entre personas que ganan hasta dos salarios mínimos y personas que ganan más de dos salarios mínimos)	4.43	18	●
Personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar (Trabajadores como porcentaje de la población económicamente activa que laboran 40 horas a la semana o más)	3.7%	21	●
Jornadas laborales de más de 48 horas (Porcentaje de población ocupada que trabaja más de 48 horas a la semana)	19%	3	●
Población con educación superior (Porcentaje de la población de 25 años y más con educación técnica y superior)	19%	27	●
Capacitación laboral (Población que ha recibido capacitación como porcentaje de la población económicamente activa)	1.7%	24	●



## INFRAESTRUCTURA

Posición  
**25**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Telefonía móvil (Porcentaje de viviendas)	88%	20	●
Acceso a internet (Porcentaje de viviendas)	44%	23	●
Terminales punto de venta (Por cada 10 mil adultos)	78	24	●
Cajeros automáticos (Por cada 10 mil adultos)	4.7	23	●
Uso de banca móvil (Contratos que usan banca móvil por cada 10 mil adultos)	4,926	27	●
Captación de ahorro (Pesos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo por millón del PIB)	63,891	6	●
Heridos en accidentes de tránsito terrestre (Por cada 100 mil habitantes)	89	19	●
Accidentes por malas condiciones del camino (Por cada 100 mil vehículos)	17	28	●
Flujo de pasajeros aéreos (Por cada mil habitantes)	270	21	●
Carga aérea (Kilogramos por cada mil habitantes)	4	29	●



## ECONOMÍA

Posición  
**13**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
PIB per cápita (Pesos por habitante)	\$135,470	24	●
PIB en sectores de alto crecimiento (Porcentaje del PIB)	62%	20	●
Crecimiento del PIB (Promedio de la tasa de crecimiento real de los últimos 3 años)	-0.4%	20	●
Deuda estatal y de organismos estatales (PIB) (Porcentaje del PIB)	3%	23	●
Deuda estatal y de organismos estatales (participaciones federales) (Porcentaje de las participaciones federales)	60%	19	●
Plazo promedio de vencimiento de la deuda (Años promedio ponderados)	13.8	18	●
Costo promedio de la deuda (Tasa de interés promedio ponderada)	8.6%	6	●
Personas con ingresos mayores al promedio estatal (Porcentaje de la población ocupada)	33%	2	●
Población trabajadora (Población ocupada como porcentaje de la población total)	45%	16	●
Diversificación económica (Número de sectores presentes en la economía)	833	13	●



## SISTEMA POLÍTICO

Posición  
**23**

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Percepción de corrupción estatal (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que considera que las prácticas corruptas en el gobierno del estado son frecuentes y muy frecuentes)	90%	30	●
Percepción de corrupción en partidos políticos (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que considera que las prácticas corruptas en los partidos políticos son frecuentes y muy frecuentes)	84%	15	●
Consulta de información de finanzas públicas (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que ha consultado información de finanzas públicas en internet)	12%	30	●
Participación ciudadana (Votos emitidos como porcentaje de la lista nominal)	48%	25	●
Competencia electoral (Puntos porcentuales entre el porcentaje de votos obtenido por el candidato electo a gobernador y el segundo lugar)	1	1	●
Barreras a candidatos independientes (Firmas requeridas para registrarse como candidato a gobernador como porcentaje de la lista nominal)	2.00%	9	●
Agresiones a periodistas (Número de agresiones contra la prensa)	34	25	●

El desempeño es relativo a las 32 entidades evaluadas.

### NIVEL DE COMPETITIVIDAD

● MUY ALTA
 ● ALTA
 ● MEDIA ALTA
 ● MEDIA BAJA
 ● BAJA
 ● MUY BAJA

MICHOACÁN

POSICIÓN: 29

NIVEL DE COMPETITIVIDAD

MUY ALTA


ALTA

MEDIA ALTA

MEDIA BAJA

BAJA


MUY BAJA



DERECHO

Posición 22


Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Homicidios (Por cada 100 mil habitantes)	29.4	23	
Robo de vehículos (Por cada mil vehículos registrados)	4	24	
Delitos no denunciados (Porcentaje del total)	90%	18	
Percepción de seguridad (Porcentaje de la población adulta que se siente segura)	18%	26	
Competencia en servicios notariales (Notarios por cada 100 mil habitantes)	3.9	11	
Agresiones a periodistas (Número de agresiones contra la prensa por cada millón de habitantes)	1.6	12	
Incidencia delictiva (Delitos por cada mil habitantes)	9.7	6	



SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE

Posición 29


Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Caudal tratado de aguas residuales (Litros por segundo por cada mil habitantes)	0.7	21	
Morbilidad por enfermedades respiratorias (Incidencia de asma e infecciones respiratorias agudas por cada mil habitantes)	104	5	
Camas de hospital (Camas en área de hospitalización por cada mil habitantes)	0.58	22	
Cobertura educativa (Tasa bruta de escolarización en nivel secundaria)	83%	31	
Acceso a instituciones de salud (Porcentaje de la población ocupada que tiene acceso a instituciones de salud)	26%	26	
Esperanza de vida (Años)	73.92	25	
Mortalidad infantil (Defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)	14.4	15	
Personal médico y de enfermería (Personal en contacto con el paciente por cada mil habitantes)	2.38	28	
Personal médico con especialidad (Personal con especialidad por cada mil habitantes)	0.8	25	



INNOVACIÓN Y ECONOMÍA

Posición 26

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
PIB turístico (Porcentaje del PIB estatal)	2.6%	9	
Inversión extranjera directa (Dólares por millar de PIB (promedio 3 años))	0.6	23	
Exportación de mercancías (Porcentaje del PIB)	16%	18	
PIB per cápita (Pesos por habitante)	\$175,679	21	
Crecimiento del PIB (Promedio de la tasa de crecimiento real de los últimos 3 años)	3.7%	18	
Diversificación económica (Número de sectores presentes en la economía)	835	13	
Complejidad económica en sectores de innovación (Índice normalizado (0-100))	24.54	28	
Patentes (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	1.0	16	
Intensidad energética de la economía (Kilowatts-hora por millón de pesos del PIB)	7,229	5	



INFRAESTRUCTURA

Posición 24

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Heridos en accidentes de tránsito terrestre (Por cada 100 mil habitantes)	100	20	
Telefonía móvil (Porcentaje de viviendas)	93%	15	
Acceso a internet (Porcentaje de viviendas)	53%	25	
Terminales punto de venta (Por cada 10 mil adultos)	90	22	
Uso de banca móvil (Contratos que usan banca móvil por cada 10 mil adultos)	5,523	28	
Captación de ahorro (Pesos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo por millón del PIB)	\$55,467	10	
Flujo de pasajeros aéreos (Por cada mil habitantes)	313	22	
Carga aérea (Kilogramos por cada mil habitantes)	2	27	

El desempeño es relativo a las 32 entidades evaluadas.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD

MUY ALTA

ALTA

MEDIA ALTA

MEDIA BAJA

BAJA

MUY BAJA

MICHOACÁN

POSICIÓN: 29

NIVEL DE COMPETITIVIDAD MUY ALTA ALTA MEDIA ALTA MEDIA BAJA BAJA MUY BAJA



MERCADO DE TRABAJO

Posición 22

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Informalidad laboral (Porcentaje de la población ocupada que se encuentra en condición de informalidad laboral)	67%	25	
Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo (Pesos por mes)	9,010	21	
Desigualdad salarial (Cociente entre personas que ganan hasta dos salarios mínimos y personas que ganan más de dos salarios mínimos)	5.73	19	
Personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar (Trabajadores como porcentaje de la población económicamente activa que laboran 40 horas a la semana o más)	2.5%	21	
Jornadas laborales de más de 48 horas (Porcentaje de población ocupada que trabaja más de 48 horas a la semana)	19%	3	
Población con educación superior (Porcentaje de la población de 25 años y más con educación técnica y superior)	19%	28	
Mujeres económicamente activas (Porcentaje de la población económicamente activa)	40%	20	
Brecha de ingresos por género (Valor absoluto de la diferencia de ingresos mensuales promedio de hombres y mujeres dividida entre los ingresos mensuales promedio de los hombres)	20.8%	27	
Diferencia de informalidad laboral entre mujeres y hombres (Diferencia de puntos porcentuales de las tasas de informalidad entre mujeres y hombres)	2.09	16	
Grado de escolaridad (Años promedio de escolaridad en población de 25 años o más)	8.3	29	



SISTEMA POLÍTICO Y GOBIERNOS

Posición 29

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Deuda estatal y de organismos estatales (Porcentaje de los ingresos totales)	20%	22	
Costo promedio de la deuda (Tasa de interés promedio ponderada)	12.0	17	
Ingresos propios (Porcentaje de los ingresos totales del estado)	8%	24	
Indicador subnacional de mejora regulatoria (Índice normalizado (0-100))	12.8	29	
Percepción de corrupción estatal (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que considera que las prácticas corruptas en el estado son frecuentes y muy frecuentes)	88%	31	
Consulta de información de finanzas públicas (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que ha consultado información de finanzas públicas en internet)	11%	29	
Participación ciudadana (Votos emitidos como porcentaje de la lista nominal)	48%	25	

El desempeño es relativo a las 32 entidades evaluadas.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD MUY ALTA ALTA MEDIA ALTA MEDIA BAJA BAJA MUY BAJA

# Michoacán


Posición: 29



Derecho


Posición 10

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Homicidios (Por cada 100 mil habitantes)	25.2	21	
Robo de vehículos (Por cada mil vehículos registrados)	4.2	26	
Incidencia delictiva (Delitos por cada mil habitantes)	9.6	7	
Delitos no denunciados (Porcentaje del total)	86%	6	
Percepción de seguridad (Porcentaje de la población adulta que se siente segura)	18%	24	
Competencia en servicios notariales (Notarios por cada 100 mil habitantes)	3.8	10	
Agresiones a periodistas (Número de agresiones contra la prensa por cada millón de habitantes)	2.8	12	

Infraestructura

Posición 23

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Heridos en accidentes de tránsito terrestre (Por cada 100 mil habitantes)	90	19	
Telefonía móvil (Porcentaje de viviendas)	93%	17	
Acceso a internet (Porcentaje de viviendas)	53%	25	
Terminales punto de venta (Por cada 10 mil adultos)	93	23	
Uso de banca móvil (Contratos que usan banca móvil por cada 10 mil adultos)	6,214	28	
Captación de ahorro (Pesos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo por millón del PIB)	\$49,218	16	
Flujo de pasajeros aéreos (Por cada mil habitantes)	297.4	22	
Carga aérea (Kilogramos por cada mil habitantes)	2.4	27	

Sociedad y Medio ambiente

Posición 30

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
Caudal tratado de aguas residuales (Litros por segundo por cada mil habitantes)	0.6	24	
Morbilidad por enfermedades respiratorias (Incidencia de asma e infecciones respiratorias agudas por cada mil habitantes)	115.6	4	
Camas de hospital (Camas en área de hospitalización por cada mil habitantes)	0.6	26	
Cobertura educativa (Tasa bruta de escolarización en nivel secundaria)	85%	31	
Acceso a instituciones de salud (Porcentaje de la población ocupada que tiene acceso a instituciones de salud)	26%	26	
Esperanza de vida (Años)	74.13	25	
Mortalidad infantil (Defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)	13.5	10	
Personal médico y de enfermería (Personal en contacto con el paciente por cada mil habitantes)	2.45	26	
Personal médico con especialidad (Personal con especialidad por cada mil habitantes)	0.81	26	

Innovación y Economía

Posición 18

Indicador	Cifra	Posición	Desempeño
PIB turístico (Porcentaje del PIB estatal)	3.2%	7	
Inversión extranjera directa (Dólares por millar de PIB (promedio 3 años))	0.2	30	
Exportación de mercancías (Porcentaje del PIB)	12%	21	
PIB per cápita (Pesos por habitante)	\$184,115	20	
Crecimiento del PIB (Promedio de la tasa de crecimiento real de los últimos 3 años)	2.7%	15	
Diversificación económica (Número de sectores presentes en la economía)	856	12	
Complejidad económica en sectores de innovación (Índice normalizado (0-100))	24.54	28	
Patentes (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	1.2	16	
Intensidad energética de la economía (Kilowatts-hora por millón de pesos del PIB)	5,868	4	

# Michoacán

Posición: **29**

NIVEL DE COMPETITIVIDAD

MUY ALTA

ALTA

MEDIA ALTA

<div><div></div><div>Mercado de trabajo</div></div>		Posición <b>24</b>	
Indicador	Cífra	Posición	Desempeño
<b>Informalidad laboral</b> (Porcentaje de la población ocupada que se encuentra en condición de informalidad laboral)	67%	25	
<b>Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo</b> (Pesos por mes)	9,971	20	
<b>Desigualdad salarial</b> (Cociente entre personas que ganan hasta dos salarios mínimos y personas que ganan más de dos salarios mínimos)	7.14	18	
<b>Personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar</b> (Trabajadores como porcentaje de la población económicamente activa que laboran 40 horas a la semana o más)	2.7%	24	
<b>Jornadas laborales de más de 48 horas</b> (Porcentaje de población ocupada que trabaja más de 48 horas a la semana)	22%	7	
<b>Población con educación superior</b> (Porcentaje de la población de 25 años y más con educación técnica y superior)	21%	25	
<b>Mujeres económicamente activas</b> (Porcentaje de la población económicamente activa)	39%	28	
<b>Brecha de ingresos por género</b> (Valor absoluto de la diferencia de ingresos mensuales promedio de hombres y mujeres dividida entre los ingresos mensuales promedio de los hombres)	19.5%	27	
<b>Diferencia de informalidad laboral entre mujeres y hombres</b> (Diferencia de puntos porcentuales de las tasas de informalidad entre mujeres y hombres)	0.58	3	
<b>Grado de escolaridad</b> (Años promedio de escolaridad en población de 25 años o más)	8.7	28	
<b>Crecimiento de puesto de trabajo (IMSS)</b> (Tasa de crecimiento anual)	1.5%	13	
<b>Crecimiento de las unidades económicas con más de 50 empleados</b> (Tasa de crecimiento anual)	3.9%	8	
<b>Tasa de participación</b> (Proporción de la PEA en relación con la población de 15 años o más)	60.1%	20	

<div><div></div><div>Sistema Político y Gobiernos</div></div>		Posición <b>32</b>	
Indicador	Cífra	Posición	Desempeño
<b>Deuda estatal y de organismos estatales</b> (Porcentaje de los ingresos totales)	21%	23	
<b>Costo promedio de la deuda</b> (Tasa de interés promedio ponderada)	11.2	19	
<b>Ingresos propios</b> (Porcentaje de los ingresos totales del estado)	8%	27	
<b>Indicador subnacional de mejora regulatoria</b> (Índice normalizado (0-100))	18.7	28	
<b>Percepción de corrupción estatal</b> (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que considera que las prácticas corruptas en el estado son frecuentes y muy frecuentes)	88%	31	
<b>Consulta de información de finanzas públicas</b> (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que ha consultado información de finanzas públicas en internet)	11%	29	
<b>Participación ciudadana</b> (Votos emitidos como porcentaje de la lista nominal)	48%	26	

El desempeño es relativo a las 32 entidades evaluadas.

# Diagnóstico de las necesidades de capacitación en la gestión de proyectos de inversión pública a nivel municipal

Este diagnóstico tiene como objetivo identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión de programas y proyectos de inversión en tu municipio, con el fin de diseñar capacitaciones y herramientas que te permitan mejorar tus habilidades en esta área.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

1. Correo \*

---

2. Municipio \*

---

3. Área de trabajo \*

---

## Inversión Pública

Se entiende como inversión pública como toda erogación de recursos de origen público que tiene como propósito aumentar la capacidad para producir bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de la población, a mejorar su calidad de vida y a incrementar la productividad nacional.

A través de la implementación de **planes, programas y proyectos**, se busca satisfacer las necesidades colectivas, mejorar la calidad de vida de la población y fomentar el crecimiento económico sostenible. Estos instrumentos de planificación y ejecución permiten canalizar los recursos hacia áreas estratégicas, como infraestructura, educación, salud y desarrollo social, con el fin de generar beneficios para la sociedad.

4. ¿Conoces si tu municipio cuenta con una cartera de programas y proyectos de inversión pública? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
- ☐ No      *Salta a la pregunta 6*
- ☐ Desconozco del tema      *Salta a la pregunta 6*

5. ¿Disponen de una plataforma o sistema informático que permita realizar el seguimiento de la cartera de programas y proyectos de inversión pública? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Desconozco del tema

### **Evaluación y seguimiento de los programas y proyectos de inversión**

6. ¿Cómo se identifican las necesidades y prioridades de inversión en tu municipio? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ En base al plan de desarrollo municipal
- ☐ A través de consultas ciudadanas
- ☐ Mediante estudios técnicos y análisis de datos
- ☐ A través de la participación de las diferentes áreas del gobierno municipal
- ☐ Colaboración con la sociedad civil y sector privado
- ☐ Mediante el análisis de los resultados de evaluaciones de proyectos anteriores
- ☐ Desconozco del tema

7. ¿Existe un proceso formal para la planeación y programación de los proyectos de inversión? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si, existe un proceso formal
- ☐ No existe un proceso formal
- ☐ Nos encontramos trabajando en el proceso

8. ¿Cómo se evalúan las propuestas de programas y proyectos de inversión antes de su aprobación? \*

---

---

---

---

---

9. ¿Se realiza un seguimiento regular del avance físico y financiero de los proyectos que ejecutan? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si, se realiza un seguimiento regular
- ☐ Si, pero de manera esporádica
- ☐ Si, pero solo cuando lo solicita el financiador
- ☐ Se realiza seguimiento, pero no es suficiente
- ☐ No se realiza seguimiento

10. Respecto a la pregunta anterior, en caso positivo ¿Quién da ese seguimiento de avance físico y financiero? \*

---

---

---

---

---

11. ¿Qué área (s) se involucran en la elaboración y formulación de los proyectos y programas de inversión en el municipio? \*

---

---

---

---

---

12. ¿Conoces si se le da seguimiento a los programas y proyectos de inversión concluidos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si, se realiza seguimiento a todos los programas y proyectos de inversión concluidos
- ☐ Se realiza un seguimiento a algunos programas y proyectos de inversión concluidos, pero no a todos
- ☐ Se llevan a cabo algunas evaluaciones, consideramos que el seguimiento no es lo suficientemente riguroso ni exhaustivo. Faltan indicadores más precisos y herramientas para medir el impacto a largo plazo de los proyectos
- ☐ No se realiza seguimiento a los programas y proyectos de inversión concluidos

13. ¿Existe algún sitio en donde se publiquen las evaluaciones antes y después de los programas o proyecto de inversión pública? \*

---

---

---

---

---

#### Fuentes de Financiamiento

14. ¿Has participado en alguna capacitación relacionada con la gestión de proyectos? Si es así, ¿cuál fue el tema principal? \*

---

---

---

---

---

15. ¿Qué fuentes de financiamiento tienes identificadas para el financiamiento de los programas y proyectos de inversión que ejecutará el municipio? \*

---

---

---

---

---

16. ¿Contratan servicios externos para formular o elaborar los programas y proyectos de inversión en su municipio? Si es así, ¿Qué mecanismos han utilizado? \*

---

---

---

---

---

17. ¿En tu municipio se han implementado acciones de presupuesto participativo? En caso afirmativo, ¿Qué mecánicas han utilizado? \*

---

---

---

---

---

18. ¿Qué otros temas/colaboraciones o necesidades relacionadas a la inversión pública les gustaría que se atendieran durante el Programa "Grupos de Trabajo para la Inversión"? \*

---

---

---

---

---

El presente diagnóstico forma parte del seguimiento de la Sesión Introductoria “Grupos de Trabajo para la Inversión” por parte de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo. Las respuestas son de carácter confidencial.

Para cualquier duda al respecto, se podrán contactar con la Lic. Sandra Karina Fajardo Ortiz, Jefa de Departamento de Evaluación y Dictaminación de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo.

Correo: [cpladem.kfajardo@gmail.com](mailto:cpladem.kfajardo@gmail.com)

Agradecemos sus respuestas, reciba un cordial saludo.

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

# Sandra Karina Fajardo Ortiz

## La planeación como herramienta de cambio diseño e implementación del programa “Grupos de Trabajo para la Inv...

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:540907159

Fecha de entrega

15 dic 2025, 12:03 p.m. GMT-6

Fecha de descarga

15 dic 2025, 12:14 p.m. GMT-6

Nombre del archivo

La planeación como herramienta de cambio diseño e implementación del programa “Grupos de ....pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

52 páginas

14.146 palabras

85.530 caracteres




# 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Maestría en Gestión Pública de la Sustentabilidad	
Título del trabajo	La planeación como herramienta de cambio: diseño e implementación del programa "Grupos de Trabajo para la Inversión Pública" en los municipios del Estado de Michoacán de Ocampo durante el periodo 2023 - 2025	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	Sandra Karina Fajardo Ortiz	0957821b@umich.mx
Director	Rodrigo Gómez Monge	rodrigo.gomez@umich.mx
Codirector	Jaime Aguilar González	jaime.aguilar@umich.mx
Coordinador del programa	Hugo Amador Herrera Torres	hugo.herrera@umich.mx

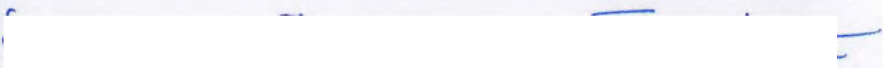
Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	Si	Se utilizó en algunas ocasiones para revisión de ortografía y puntuación.

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	No	
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	No	
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	No	
Otro	No	

Datos del solicitante	
Nombre y firma	
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán a 10 de diciembre de 2025