

# **DESEMPEÑO TRANSPARENTE COZUMEL**

**MONITOR DE POLÍTICA PÚBLICA Y EJERCICIO DEL GASTO PÚBLICO**

---

**EJE TEMÁTICO: MEDIO AMBIENTE**



## **ÍNDICE**

- I. Introducción
- II. Desempeño Transparente
  - A. Los problemas públicos y acciones de gobierno
  - B. El diseño de los programas
  - C. Las metas e indicadores
  - D. Metodología del proyecto
  - E. Indicador Desempeño Transparente
  - F. Participación ciudadana
- III. Propuesta de mejora o innovación
- IV. Beneficios de la implementación
- V. Referencias

## **INTRODUCCIÓN**

Los recursos públicos, el diseño de la política y la forma en cómo se presentan los resultados de ambos, son tres pilares para comprender la acción de gobierno orientada a resultados (GpR). La ciudadanía, en el pleno ejercicio de su derecho al acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas, tiene la posibilidad de dar seguimiento a dichas acciones, sin embargo, hay una brecha técnica que impide que la misma ciudadanía pueda conocer los mecanismos de transparencia existentes y comprender la información publicada. Minimizar esa brecha, dejando instaladas capacidades en la sociedad civil local para fortalecer la contraloría social, es el eje toral alrededor del que se desarrolla este proyecto.

En ese sentido, Desempeño Transparente tiene por objetivo dotar de capacidades a la ciudadanía para monitorear tres elementos estratégicos sobre el desempeño de un gobierno local (en Cozumel) en torno a la política pública orientada a medio ambiente: el uso del presupuesto público, el diseño de la política pública y la forma en que se miden metas y objetivos de la misma, de forma que la ciudadanía sepa en qué se usan sus recursos y así prevenir riesgos de corrupción. Todo esto, además de ser enmarcado en el Acuerdo de Escazú y la pertinencia de la agenda 2030, tiene como máxima la de la utilidad pública: si bien presentamos un análisis técnico de política pública, la información publicada por el proyecto está “traducida” a un lenguaje ciudadano, de fácil comprensión y de interés general.

Es importante aclarar que si bien el monitor de Desempeño es temático, por tanto, puede ser adaptado en distintos espacios y materias, para este ejercicio se decidió enfocarse en el tema de medio ambiente. Esta decisión fue tomada una vez realizado el análisis exploratorio del municipio de Cozumel, donde se verificó que gran parte de la economía, dinámica social, movilidad, etc., depende de los recursos naturales de la isla enfocados hacia el turismo (playas, mares, corales, etc.).

En cuanto al enfoque geográfico, es imposible apartar la vista de lo estratégico del tema ambiental en la isla de Cozumel. El municipio de Cozumel es una Isla, la tercera más grande del país, y está ubicada al este de la República Mexicana. Mide alrededor de 48 km de norte a sur y 14.8 km de este a oeste y cuenta con una extensión territorial de 647,33 km<sup>2</sup>. Su población actual asciende a 88,626 habitantes. En su territorio se albergan 6 Áreas Naturales Protegidas, 3 de índole federal (Parque Nacional Arrecifes de Cozumel, Área de Protección de Flora y Fauna porción Norte y Franja Costera Oriental, Terrestre y Marina de la Isla de Cozumel), y 3

más de carácter estatal (Parque Natural de la Laguna de Chankanaab, Parque Ecológico Estatal Laguna Colombia y la Reserva Estatal Selva y Humedales de Cozumel). Esto lo hace uno de los municipios con más Áreas Naturales Protegidas del estado aparte del municipio de Bacalar. Ante este panorama, una política ambiental bien diseñada y ejecutada resulta prioritaria en la acción de gobierno y en la agenda pública.

Las herramientas elaboradas para analizar y dar a conocer los diversos elementos relevantes de la política ambiental son dos: el Monitor de desempeño gubernamental de Cozumel, en materia de medio ambiente; y el Monitor de compras del gobierno.

El Monitor de desempeño gubernamental de Cozumel es una plataforma que evalúa los elementos técnicos que deben ser cumplidos por programas de gobierno para validar su orientación a la atención de problemas públicos con un lenguaje ciudadano: esto es, más allá de los discursos, buscamos que haya acciones de gobierno medibles y verificables que den cuenta del cumplimiento de metas y objetivos, que sean transparentes y estén a la mano de cualquier persona que desee conocerlo.

En este sentido, el monitor retoma 4 grandes rubros a los que intenta dar respuesta simple a través del análisis de la política pública, normativa, información presupuestal y, en general, el uso de técnicas de contraloría social aplicada al ciclo presupuestal.

- El plan de mi gobierno. En este primer apartado se describen las obligaciones de los distintos órdenes de gobierno en materia de medio ambiente, enfatizando las del gobierno local, así como se exponen los resultados de la investigación documental (documentos oficiales, investigaciones académicas, diagnósticos realizados por instituciones educativas o de sociedad civil, etc.) sobre la evidencia documental existente en torno a los problemas ambientales del municipio, aquellos problemas públicos que reconoce el municipio tácitamente como parte de la cobertura de su acción y cómo son incorporados estos a la estructura programática presupuestal..
- El dinero que usa mi gobierno. Una vez que se conocen elementos mínimos normativos, de la justificación de los problemas públicos ambientales existentes y del diseño de programas presupuestales, se describe el origen y destino de los recursos del gobierno municipal para analizar la transparencia y trazabilidad en el gasto, es decir, cuánto y cómo se utilizan los recursos públicos del municipio.

- Resultados medibles. No sólo basta con conocer el diseño de la acción de gobierno y el uso de los recursos, es imprescindible analizar los resultados de la acción. Para esto se analizan reportes trimestrales de avance de metas y objetivos, la cuenta pública, reportes de indicadores, etc., que permitan delimitar el desempeño y resultados de la política ambiental en el municipio.
- Plan de mejora. Por último, una vez analizados estos rubros estratégicos, se propone una serie de recomendaciones puntuales, y técnicamente viables, que puedan ser adoptadas por el gobierno municipal para mejorar la política ambiental y los elementos de diseño, gasto, desempeño y transparencia asociados a esta. Para lograrlo, se realiza un ejercicio de cocreación, participativo, donde ciudadanas y ciudadanos, utilizando la contraloría social, generan estas mismas recomendaciones.

Por su parte, el Monitor de compras del gobierno de Cozumel genera indicadores sobre los mecanismos de adquisiciones, diferenciando y contrastando entre licitaciones públicas, invitaciones restringidas y adjudicaciones directas. Con esta información sistematizada, se hacen visibles riesgos de corrupción y malas prácticas del gobierno. Además, se brinda acceso directo a los contratos que respaldan cada compra e información sobre los proveedores de cada rubro de una forma simple y visualmente atractiva, que facilita la comprensión de cada punto analítico. Con este monitor:

- Se puede tener acceso fácil a información sobre cómo son llevadas a cabo las contrataciones de gobierno, diferenciando entre adjudicaciones directas, licitaciones públicas e invitaciones restringidas.
- Los contratos que lleva a cabo el gobierno son expuestos de manera sencilla, por lo que es posible encontrar información sobre proveedores, montos de gasto, etc.
- Es posible contrastar el comportamiento de contratación en diferentes trimestres, años y administraciones, lo cual nos permite dar seguimiento al cumplimiento de obligaciones y recomendaciones en materia de contratación.
- El dinero del gobierno es dinero de todos, por lo que esta herramienta nos ayuda a tener conocimiento sobre cómo, cuándo y quién es contratado, permitiendo a los ciudadanos exigir rendición de cuentas y un buen manejo de los recursos en casos en donde se detecten irregularidades.

Cabe señalar que este monitor de gasto fue originalmente ideado por Karewa, una organización chihuahuense que, gracias a un convenio de colaboración firmado entre ambas partes, nos permitió implementarlo en el municipio de Cozumel.

También es relevante enfatizar que toda la información utilizada en este proyecto es de carácter público y oficial, es decir, toda la información proviene de portales oficiales de gobierno o peticiones de información hechas al gobierno del municipio.

Adicionalmente, como en todo ejercicio de análisis de política pública, resalta la necesidad de realizar acciones alineadas con esfuerzos internacionales. Para el caso de desempeño transparente, los ejes centrales en la articulación del proyecto son los Objetivos de Desarrollo Sostenible -el 13 Acción por el clima, 16 Paz, justicia e instituciones sólidas y el 17 Alianzas para lograr los objetivos- y; el El Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, o también conocido como Acuerdo de Escazú, el cual promueve el trabajo en materia de medio ambiente, desarrollo sostenible y a un ambiente sano a través del uso de información pública.

También es importante mencionar a nuestras alianzas estratégicas. Gracias a la colaboración lograda en el marco del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades de Prevención de la Corrupción en México”, coordinado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), dicha institución ampara hoy día este esfuerzo en Cozumel. De igual manera, Open Society, organización internacional que fomenta la participación ciudadana, fue el donante que permitió en 2019 generar la primera implementación de este proyecto, que en 2022 se está implementando con mejoras en su metodología.



Como se puede observar, este proyecto implica un esfuerzo amplio para fortalecer las capacidades de contraloría social en la población del municipio de Cozumel a través de información y herramientas de uso público, por lo que es necesaria la participación no solo de

la sociedad civil local, sino también del gobierno, pues sin su compromiso para dar espacio a la sociedad civil para su participación y sin la garantía de que ésta será escuchada, difícilmente se puede lograr la incidencia. En ese sentido, buscamos generar acuerdos donde todos nos comprometamos a dar continuidad al proyecto, tomando en cuenta las recomendaciones que de éste emanen para la mejora de las acciones del gobierno.

## **DESEMPEÑO TRANSPARENTE**

Este es un proyecto que retoma elementos estratégicos en materia de desempeño y transparencia en la política pública local (en este caso Cozumel, Quintana Roo, en materia ambiental) para brindar elementos a la ciudadanía que le permita monitorear acciones de gobierno a través de herramientas de contraloría social. Durante 2022, este proyecto atraviesa un proceso de implementación que comenzó en junio de este año con el análisis documental y culminará en noviembre con los procesos de fortalecimiento y la generación de una Plan de mejora cocreado con la sociedad civil del municipio. El ejercicio de 2019, su primera edición, se puede revisar en <https://www.desempenotransparente.org/>; este es el mismo monitor que se actualizará durante los meses restantes, perfeccionando algunos elementos de su metodología, visualización y presentación de la información. Sin más, explicamos el proyecto, su metodología y avance.

### **Metodología del proyecto**

El objetivo de la metodología utilizada en el proyecto Desempeño Transparente es hacer una revisión documental de la información básica que debe tener cada programa, así como de la información presupuestal con la finalidad de que los hallazgos obtenidos sean traducidos a un lenguaje sencillo para la población. A continuación se describe la metodología utilizada para las dos herramientas con las que cuenta el proyecto: el Monitor de desempeño gubernamental y el Monitor de compras del gobierno.

#### **- Monitor de desempeño gubernamental**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del monitor de desempeño gubernamental tiene como objetivo evaluar los elementos técnicos que deben ser cumplidos por programas de gobierno para validar su orientación a la atención de problemas públicos con un lenguaje ciudadano. Para ello, dividimos el análisis en tres áreas; el Plan de mi gobierno, el Dinero que usa mi gobierno, y Resultados medibles.

##### **1. El Plan de mi gobierno**

En esta área de análisis hacemos una investigación de gabinete que consiste en identificar cuáles son las obligaciones que tiene el gobierno de Cozumel en materia ambiental, para lo cual recurrimos a la revisión de normativa, particularmente a nivel estatal y municipal. A la

par, investigamos por medio de diagnósticos disponibles, cuáles son los problemas ambientales que afectan a la isla y cuáles de ellos están siendo atendidos por el municipio. Cabe mencionar que, al momento de la identificación de los problemas ambientales que afectan a la isla, se busca la participación ciudadana para tener un panorama más amplio de lo que ocurre, esta participación se explica más a detalle en el apartado siguiente.

Una vez identificadas las acciones que realiza el municipio para atender los problemas, se analiza cómo están diseñadas dichas acciones a través de la implementación de programas presupuestarios, con la finalidad de determinar si las herramientas de diseño están construidas adecuadamente y son pertinentes para la solución de los problemas que se busca atender. Dichas herramientas son:

- Árbol de problemas
- Árbol de objetivos
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Aunado a la revisión de estas tres herramientas, se analiza que el objetivo del programa, su indicador, y los objetivos de los componentes y sus respectivos indicadores estén bien estructurados de acuerdo con lo establecido en la Metodología del Marco Lógico, y tengan correspondencia con lo plasmado en cada herramienta, es decir, que el problema central, sus causas y efectos, estén correctamente considerados al momento de definir el objetivo central, los medios para lograrlo y sus fines. De igual forma, estos objetivos deben estar reflejados en los objetivos de la MIR.

En cuanto al análisis de la MIR, se verifica que exista una lógica vertical y horizontal entre cada uno de sus elementos, desde que las actividades abonen a la materialización de los componentes y estos, a su vez, abonen al cumplimiento del Propósito y éste al Fin, (lógica vertical); hasta que los objetivos están correctamente estructurados, y sus indicadores cumplan con los criterios SMART, así como que se cuente con los medios de verificación necesarios para la medición y se contemplen supuestos para su cumplimiento.

## 2. El dinero que usa mi gobierno

Para esta área de análisis la intención es examinar cuál es el presupuesto orientado a la política ambiental, cuál es la deuda que tiene el gobierno, así como la condonación a contribuyentes. Para ello, se hace la revisión del presupuesto aprobado, el presupuesto modificado y el

presupuesto ejercido para cada uno de los tres programas analizados, donde, además de conocer cuánto dinero se está destinando a atender los problemas medioambientales, se verifica la transparencia de esta información, lo cual es básico para poder generar elementos de contraloría social.

Los principales documentos en los que verificamos lo anterior son el Presupuesto de Egresos del municipio, las Reglas de Operación de los programas, que como ya se mencionó, no se encuentran disponibles, así como las matrices de información de egresos anuales.

Ya que se cuenta con la información anterior, se hace la trazabilidad del gasto, es decir, se analiza el origen y destino del presupuesto, desglosado por componente y, si es posible, por actividad de cada programa, lo que nos permitirá realizar un monitoreo preciso del presupuesto. Finalmente, al contar con la información sobre el ejercicio del presupuesto, se facilita el análisis de la implementación de las actividades, su utilidad y modificaciones en función de eficacia y eficiencia.

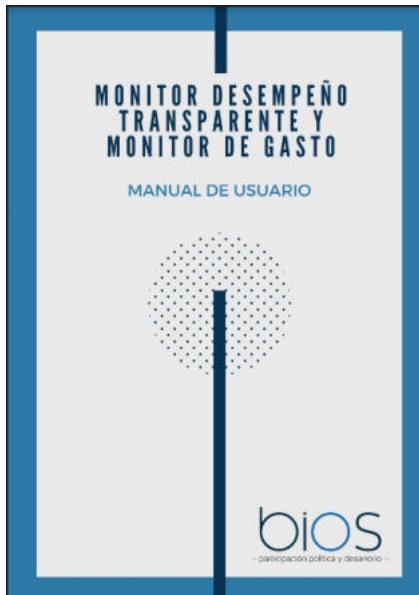
### 3. Resultados medibles

En esta área de análisis es en la que examinamos el avance en el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), los cuales son los compromisos que asumen las dependencias y entidades para mejorar las políticas públicas o programas presupuestarios con base en los hallazgos y recomendaciones derivados de evaluaciones externas. Para esto, se hace investigación de gabinete para conocer si dicha información se encuentra disponible y es pública, en caso de no encontrarse se hace solicitud de información al municipio, frecuentemente provenientes de evaluaciones anteriores y auditorías..

Asimismo, analizamos los indicadores, metas y objetivos de los programas presupuestarios, donde además de verificar que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, revisamos que correspondan a cada nivel de la MIR, es decir, que sean pertinentes para los objetivos de Fin, Propósito, componentes y actividades, y que sus resultados parciales sean consistentes conforme la meta anual planificada.

Una vez que hemos obtenido los resultados de cada una de las áreas de análisis, procedemos a la presentación de la información en un lenguaje sencillo y claro para que cualquier persona, sin necesidad de contar con conocimientos técnicos al respecto, pueda entender lo que hace su gobierno en materia ambiental. Posteriormente, colocamos la información en una plataforma

fácil de usar y didáctica para la presentación de los hallazgos más relevantes, acompañada de un manual de usuario, del cual ya contamos con una primera versión, junto con una calificación general lograda gracias a dos indicadores hechos por nosotros mismos.



*Portada del Manual de usuario de la plataforma del Monitor Desempeño Transparente y Monitor de Gasto*

El primero, el Índice de Consistencia y Transparencia para el Desempeño (ICyTD), tiene el objetivo de conocer las condiciones de un programa en estructura e información disponible para darle seguimiento ciudadano puntual a su acción, mientras que el Índice de Consistencia y Suficiencia de la Acción de Gobierno para el Desempeño (ICySAGD) busca conocer las condiciones estratégicas en la identificación de problemas públicos, el uso de evidencia para ello y su estructuración para validar el desempeño de toda una política pública orientada hacia un tema preciso. Con estos dos indicadores, se genera una calificación general de la política pública ambiental de 1 a 10 (con el ICySAGD) y una calificación parcial por programa, también de 1 a 10 (con el ICyTD).

#### **- Monitor de compras del gobierno**

El monitor de compras de gobierno tiene como finalidad generar información sobre los mecanismos de adquisiciones, diferenciando y contrastando entre licitaciones públicas, invitaciones restringidas y adjudicaciones directas y el cumplimiento de los requerimientos técnicos en la información subida al Portal Nacional de Transparencia para, así, valorar los riesgos de corrupción existentes en el tema a través de un indicador.

Además, la información se acompaña con el acceso directo a los contratos que respaldan cada compra e información sobre los proveedores implicados, así como distintos documentos que avalan el correcto proceso de las contrataciones y los conceptos de pago para saber en qué gasta el gobierno y cómo lo hace. El dinero del gobierno es dinero de todos, por lo que esta herramienta nos ayuda a tener conocimiento sobre cómo, cuándo y quién es contratado, permitiendo a los ciudadanos exigir rendición de cuentas y un buen manejo de los recursos en casos en donde se detecten irregularidades.

La disposición de la información permite conocer:

- La relación de adquisiciones según las tres categorías de otorgamiento del proyecto: licitación, invitación restringida y adjudicación directa.
- La lista de todos los proveedores del municipio.
- La lista de todos los contratos.
- El índice de corrupción que se detecta con el monitor.
- Fuentes de donde se puede obtener información con respecto a las consultas realizadas y la información presentada en el monitor, como lo son artículos, notas periodísticas, leyes, reglamentos y el marco normativo en general y ligas a sitios web.

Aquellos datos que se consideran en el monitor son los siguientes:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Tipo de procedimiento   | 11. Descripción de las obras, bienes o servicios  |
| 2. Materia   | 12. Fecha en la que se celebró la junta de aclaraciones <a href="#">Hipervínculo al fallo de la</a> |
| 3. Administración  | 13. Junta de Aclaraciones   |
| 4. Ejercicio   | 14. <a href="#">Hipervínculo al documento de la Presentación de Propuestas</a>                      |
| 5. Periodo en que se reporta                                     | 15. Nombre completo del o los contratista(s)  |
| 6. ID  | 16. RFC   |
| 7. Partida   | 17. Unidad administrativa convocante  |
| 8. Estado del procedimiento                                      | 18. Unidad administrativa solicitante   |
| 9. <a href="#">Hipervínculo a la convocatoria o invitaciones</a> |   |
| 10. Fecha de la convocatoria o invitación                        |   |

19. Centralizada/Descentralizada

21. Fecha del contrato

20. Número que identifique al contrato

Cada uno de los rubros enumerados con anterioridad están disponibles para su consulta pública a través de la Plataforma Nacional de Transparencia. Este ejercicio fue realizado previamente por Karewa, una organización chihuahuense que, gracias a un convenio de colaboración firmado entre ambas partes, permite implementarlo en el municipio de Cozumel.

### **Los problemas públicos y acciones de gobierno**

Se reconoce como problema público a aquellas carencias presentes en uno o más grupos de personas residentes de un Estado, municipio o localidad, posteriormente estos problemas ingresan a la agenda pública para que las autoridades competentes por medio de acciones se encarguen de resolverlos. Estas acciones gubernamentales toman forma en políticas públicas y tienen como objetivo disminuir el impacto generado por los problemas públicos. Un claro ejemplo es el Plan de Desarrollo, el cual se presenta al inicio de una nueva administración a nivel nacional, estatal y municipal. Este documento debe contener información estadística que permita identificar las problemáticas públicas existentes en las delimitaciones, sus causas, efectos e incluso permite identificar el grupo de personas afectado; en ese sentido, define objetivos, estrategias, metas, líneas de acción y programas públicos mismos que serán desarrollados durante el periodo de la nueva administración.

Asimismo, las leyes y reglamentos son acciones gubernamentales que rigen conductas sociales con base en los derechos humanos y con la finalidad de generar un entorno en el que predomina el respeto entre seres humanos y medio ambiente. Tal es el caso del estado de Quintana Roo, que cuenta con una gran reserva ecológica y es uno de los destinos turísticos más atractivos, por lo que es fundamental la implementación de medidas a favor del cuidado del medio ambiente esto permitirá la preservación de fauna y flora existente en los diversos municipios que conforman el estado de Quintana Roo. Por ende, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) menciona que es responsabilidad de los municipios contar con servicios públicos, cruciales para mantener un medio ambiente sano, tales como: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de

En términos de atribuciones de cuidado ambiental a nivel municipal estas se encuentran respaldadas bajo un extenso marco legal, tal como la Ley de asentamientos humanos, ordenamiento territorial y desarrollo urbano del estado de Quintana Roo, la cual menciona que a los municipios les corresponde formular, consultar, promover y aprobar el Programa Municipal de Ordenamiento Territorial, Ecológico y Desarrollo Urbano, mismo que regula el territorio y los asentamientos humanos en sus jurisdicciones para ofrecer una mejor calidad de vida a los habitantes y propiciar la sustentabilidad socio ambiental (Artículo 31), mientras que la Ley para la prevención y la gestión integral de residuos del estado de Quintana Roo menciona que los Programas Estatales y Municipales deben considerar la separación de los Residuos, el tipo de Residuos que serán procesados para consumo o para venta, la infraestructura necesaria para el procesamiento y venta de los subproductos, la promoción de inversiones privadas, entre otras (Art. 24).

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en el artículo 8 hace referencia a que los municipios son los encargados del desarrollo de las disposiciones jurídicas relativas a la prevención y control de los efectos sobre el ambiente ocasionado por la generación, transporte, almacenamiento, manejo, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos e industriales que no estén considerados como peligrosos. Un tema preocupante en cuestión ambiental es el cambio climático a causa de los daños irreversibles que ocasiona, en ese sentido la Ley General de cambio climático menciona que los municipios deben formular e instrumentar políticas y acciones para enfrentar al cambio climático. El uso de energías renovables no produce gases de efecto invernadero el cual es uno de los causantes del cambio climático, al respecto la Ley para el Fomento de la Eficiencia Energética y del Aprovechamiento de las Fuentes de Energía Renovables en el Estado de Quintana Roo en el artículo 8 señala que los municipios cuentan con la facultad para realizar actividades vinculadas con el aprovechamiento de las fuentes de energía renovables y el uso de tecnologías limpias, además, de que puede realizar cambios en los reglamentos de construcción y la normatividad aplicable para garantizar sustentabilidad y eficiencia energética en las obras.

Por su parte, la Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente del Estado de Quintana Roo, establece que los municipios son los responsables de la formulación, ejecución y evaluación del programa municipal de educación, información y difusión en materia ambiental, además, deben llevar a cabo la creación, ejecución y evaluación del Programa

Municipal de Protección al Ambiente e incluso, administrar y regular las áreas naturales protegidas de competencia municipal.

Por último, los programas públicos o programas presupuestales son otro ejemplo de acciones de gobierno para el combate de problemas públicos en aspectos como salud, educación, medio ambiente, pobreza, alimentación, etc. Estos programas se desarrollan por medio del suministro específico de recursos ya sea en forma de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la población, además, directamente permiten evaluar el gasto público entre los bienes y servicios que se proveen a la población y los resultados obtenidos, para posteriormente desarrollar indicadores que permitan su medición.

Como se puede observar, la definición de los problemas públicos es lo que posteriormente llevará al diseño e implementación de los programas públicos o programas presupuestales, toda vez que al ser problemas públicos deben ser atendidos e incluidos en la agenda de gobierno. En ese sentido, aun nos encontramos en esta fase de análisis, revisando diagnósticos de la Universidad de Quintana Roo, la GIZ (Cooperación para el desarrollo del gobierno aleman) y el mismo Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 (PMD) del municipio. En este, por ejemplo, se identifica como problema “el crecimiento de la mancha urbana que no consideró medidas de mitigación de contaminantes”, para lo cual menciona que es necesario fomentar una educación ambiental para “revertir los abusos del pasado y la preservación del ecosistema”. Esta vinculación de solución es parcial y no necesariamente cumple con criterios de relevancia, en tanto que “revertir los abusos” no es un concepto puntual y no existe una alusión directa al crecimiento urbano, sólo a la educación ambiental.

En general, se enlistan los problemas ambientales que, a día de hoy, se han encontrado en distintas referencias bibliográficas consultadas. Cabe señalar, de nuevo, que este es un proceso actualmente en construcción, por lo cual podrán variar en su presentación final:

- Contaminación de fuentes de agua dulce para la población de Cozumel.
- Contaminación de playas y mares de la Isla.
- Amenazas a la biodiversidad (flora y la fauna) de la isla de Cozumel.
- Planeación e implementación insuficiente de una política urbana tendiente a mantener el equilibrio ecológico.
- Gestión deficiente de residuos sólidos urbanos.
- Insostenibilidad de actividad e infraestructura turística.

- Crecimiento demográfico (requerimiento de servicios)
- Dependencia energética de combustibles fósiles y alto consumo energético.

Para el ejercicio fiscal 2022, el municipio de Cozumel, Quintana Roo, cuenta con cuatro programas presupuestales orientados al cuidado del medio ambiente, que si bien no coinciden con los programas planteados en el PMD, sí responden al Eje transversal “Desarrollo y Sustentabilidad” bajo el cual se deben alinear las acciones del gobierno de la isla con la finalidad de proteger y mitigar el daño al medio ambiente.

En ese sentido, mediante la edición de este año del proyecto Desempeño Transparente, se hizo la revisión de la información pública que se encuentra disponible en el portal del municipio, así como en la Plataforma Nacional de Transparencia, donde se identificaron los siguientes programas dentro del PMD.

- Programa 2.1. Turismo con Innovación, Calidad y Sustentabilidad
- Programa 3.1. Infraestructura Sostenible e Innovadora para un Municipio Eficiente
- Programa 3.2. Una Isla Resiliente y Comprometida con el Cuidado del Medio Ambiente

Al no contar con suficiente información respecto a si dichos programas cuentan con recurso asignado y/o a si se están implementando para este ejercicio fiscal, mediante solicitudes de información el municipio proporcionó la Cédula de Avance del Cumplimiento de los Objetivos y Metas de los Programas Aprobados en el Presupuesto de Egresos del Municipio, del primer trimestre del 2022, donde pudimos constatar que los programas presupuestarios difieren de los planteados en el PMD, siendo los que dentro de sus objetivos y componentes incluyen cuestiones relativas al medio ambiente, los siguientes:

- E004 Programa de Diversificación Económica: Turismo de Vanguardia
- E005 Programa de Desarrollo Económico y Sustentable: Turismo Responsable
- E007 Programa de Mejoramiento del Entorno Urbano: Cozumel, destino de primer nivel
- E008 Programa de Mejoramiento Urbano y Ecológico: Cozumel sustentable

Como se puede observar, a partir del análisis de los problemas públicos que aquejan al municipio de Cozumel, en este caso, los enfocados al medio ambiente, el gobierno municipal generó cuatro programas presupuestarios para su atención, donde se incluye el turismo y el desarrollo económico como parte de las prioridades de la isla que deben conjuntarse con el cuidado del medio ambiente. Ya que han sido identificadas las acciones que el gobierno realiza

en torno a la atención de los problemas públicos medioambientales, a través del proyecto se hace una revisión del diseño de los programas y sus metas e indicadores para tener la certeza de que las acciones realizadas son las más adecuadas.

## **El diseño de los programas**

Cuando un gobierno, en este caso el gobierno de Cozumel, tiene identificados los problemas públicos que, según el ámbito de sus competencias, pueden atender, como se explica en el apartado anterior, lo siguiente es el diseño de programas para posteriormente implementarlos siempre con miras a obtener los resultados esperados desde la misma identificación del problema.

Es en ese sentido, que un diseño adecuado de cada uno de los programas es de gran importancia, particularmente en un municipio insular donde los recursos naturales son tan limitados. Para ello, el diseño de las estrategias que implementará el gobierno, debe contar con ciertos elementos mínimos establecidos en la Metodología del Marco Lógico (MML), metodología reconocida oficialmente como guía para la política social de México.

Al momento de diseñar un programa, lo primero que se debe hacer es realizar un diagnóstico que dé cuenta de la situación actual del lugar al que está dirigido y del tema específico que se quiera abordar. En este caso, el municipio de Cozumel cuenta con un diagnóstico, incluido en su PMD, donde además de dar información relevante respecto a la ubicación, situación geográfica y poblacional de la isla, incluye cuestiones relativas al medio ambiente y se le da especial énfasis debido a que, al tratarse de una isla, sus recursos son limitados.

Una vez que se cuenta con un diagnóstico, el siguiente paso es la elaboración de un árbol de problemas donde se identifique el problema central, las causas que lo originan así como sus consecuencias para, posteriormente, trasladarlo a un árbol de objetivos que permita establecer el objetivo, los medios para lograrlo y sus efectos. Cada programa debe contar con ambas herramientas para dar sustento a su creación, sin embargo, para el caso de los programas que aquí se revisaron, no se encontraron en la información pública disponible.

Otra herramienta necesaria para el desarrollo de un programa público, es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual contiene el fin, propósito, componentes, es decir, los productos o servicios que el programa otorgará a sus beneficiarios, y actividades, que son

las acciones que se requieren para la materialización de cada componente. Además de dichos elementos, por cada uno de ellos, en la MIR se incluyen sus respectivos indicadores así como las características de éstos, las cuales permitirán medir el grado de avance y de cumplimiento de los objetivos planteados.

Si bien, no se encontró la MIR de ninguno de los programas, con la cédula de avance de las metas y objetivos, se cuenta con algunos elementos como el fin, propósito, componentes y actividades, así como el resumen narrativo y los indicadores de cada uno de ellos. Sin embargo, cabe señalar que la relación entre cada nivel de la MIR no era la adecuada, además de tener errores metodológicos como repetir el mismo fin para diferentes programas, contar con un solo componente, que no todos tuvieran un indicador, que los indicadores no se vinculen con el nivel de la MIR al que corresponde o que éstos son de gestión en casos donde deben ser estratégicos.

Ya que se cuenta con dicho elementos, un aspecto importante que todos los programas públicos deben considerar en su diseño, es que éstos se encuentren alineados con agendas superiores de política pública, pues un programa debe apelar a solucionar un problema público que ya es tratado desde otras agendas. En ese sentido, se revisó si los programas E004, E005, E007 y E008 del municipio de Cozumel tienen alineación explícita con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la Agenda 2030 u otras agendas internacionales, con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, con el Plan Estatal de Desarrollo y/o con algún plan sectorial en la materia.

Debido a que no se cuenta con un documento donde se plasme la planeación de cada programa, como podrían ser reglas de operación o lineamientos, o el mismo PMD, no hay evidencia de alineación explícita de los programas con agendas superiores de política pública. Sin embargo, actualmente nos encontramos haciendo una revisión de los objetivos y componentes de cada programa, para detectar vinculación con los instrumentos mencionados anteriormente.

Así como la vinculación de los programas con agendas superiores de política pública es importante, la identificación de complementariedades que éstos pudieran tener con otros programas a nivel federal o estatal permite conocer qué tanto se están cubriendo los problemas públicos desde el campo de acción de cada gobierno. De igual forma, los programas que actualmente se encuentra implementando Cozumel, no especifican las posibles

complementariedades que pudieran tener con otros programas, por lo que durante la ejecución del proyecto Desempeño Transparente se está haciendo la investigación correspondiente.

Otro elemento estratégico que revisamos en este apartado del proyecto es la operatividad, es decir, si el programa cuenta con reglas de operación o un documento similar que permita conocer cómo opera el programa, exponiendo de forma clara el proceso de implementación. Asimismo analizamos la definición de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, pues la focalización precisa de quiénes se busca atender es clave para la correcta ejecución de un programa. Sin embargo, ambos elementos no se encuentran públicos, por lo que se hizo solicitud de información al respecto, misma que no ha sido atendida.

Finalmente, en la parte de diseño hacemos la revisión de los objetivos, tanto el objetivo general, su indicador, como los objetivos de los componentes y sus indicadores. De igual forma, se hizo solicitud de información al respecto, con la intención de hacer el análisis correspondiente durante los meses de agosto y septiembre.

## **Las metas e indicadores**

Como parte importante del monitoreo y evaluación del avance en los objetivos de los programas, se encuentran las metas e indicadores. Las metas son la magnitud de la nueva situación a la que se aspira llegar a través de las acciones del programa, mientras que los indicadores, de acuerdo con la Guía para el Diseño de la MIR, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas, y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

En ese sentido, dentro del proyecto analizamos, por un lado, la construcción de dichos elementos, con la finalidad de identificar si las metas son alcanzables, y por el otro, si los indicadores cumplen con los criterios SMART (por sus siglas en inglés), es decir, que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Asimismo, verificamos que las metas y objetivos son estratégicos y relevantes para la solución del problema público que cada programa busca atender.

Durante los meses de agosto y septiembre nos encontramos haciendo dicha revisión, donde por el momento únicamente contamos con los indicadores de Fin, Propósito, y Componentes

debido a que no se encuentra pública la MIR de cada uno de los programas analizados. Sin embargo, se espera que durante dichos meses podamos contar, a través de las solicitudes de información realizadas, con más información para nutrir el análisis.

Cabe señalar que, aunado a lo anterior, en este apartado también se revisa que la información de cada programa se encuentre pública incluyendo no sólo los elementos de diseño mencionados anteriormente, sino también los documentos que permitan el monitoreo de los avances de las metas y objetivos. Al respecto, dentro de los hallazgos realizados hasta el momento durante la investigación, se encuentra la falta de información pública de los diferentes elementos que componen cada programa.

### **Indicador desempeño transparente**

A través de la implementación del proyecto Desempeño Transparente, se busca validar la acción del gobierno de Cozumel en torno a programas presupuestales considerando los problemas que intentan solucionar, de qué forma y si existe información suficiente para poder comprobar sus resultados. Para poder lograrlo, diseñamos el Indicador desempeño transparente, el cual se construye a partir de dos índices, el Índice de Consistencia y Transparencia para el Desempeño (ICyTD), y el Índice de Consistencia y Suficiencia de la Acción de Gobierno para el Desempeño (ICySAGD).

El ICyTD tiene el objetivo de conocer las condiciones de un programa en estructura e información disponible para darle seguimiento ciudadano puntual a su acción, mientras que el ICySAGD busca conocer las condiciones estratégicas en la identificación de problemas públicos, el uso de evidencia para ello y su estructuración para validar el desempeño de toda una política pública orientada hacia un tema preciso.

Para obtener el ICyTD lo dividimos en dos componentes, el C1 Diseño del programa y elementos estratégicos y el C2 Consistencia y publicidad de información para el monitoreo de resultados. Ambos componentes, a su vez, cuentan con distintas categorías, que son a las que les asignamos una ponderación a partir del análisis de la información obtenida con la investigación, a continuación, mostramos un ejemplo. Cabe señalar que la ponderación de cada categoría va de 0 a 1, donde 1 es cuando se cumple con las variables de cada categoría.

Componente	Ponderación de componente	Categoría	Ponderación de categoría
<b>C1 Diseño del programa y elementos estratégicos</b>	5	Diagnóstico	0,4166666667
		Árbol de problemas	0,4166666667
		Árbol de objetivos	0,4166666667
		Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	0,4166666667
		Alineación con agendas superiores de política pública	0,4166666667
		Complementariedad con la acción de otros programas	0,4166666667
		Operatividad	0,4166666667
		Poblaciones	0,4166666667
		Objetivo del programa	0,4166666667
		Indicador del objetivo del programa	0,4166666667
<b>C2 Consistencia y publicidad de información para el monitoreo de resultados</b>	5	objetivos de componentes (resumen narrativo)	0,4166666667
		Indicadores de componentes	0,4166666667
		Publicidad de la información para el monitoreo de componentes y propósito	0,625
		Publicación de resultados	0,625
		Carácter de las metas y objetivos	0,625
		Presupuesto	0,625
		Trazabilidad del gasto	0,625
		Ejercicio presupuestal	0,625
		Evaluación	0,625
		Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones	0,625

Por su parte, el ICySAGD se obtiene a partir de dos componentes, el C1 Problemas públicos identificados y cubiertos por la acción de gobierno y el C2 Posibilidad de seguimiento y consistencia del diseño de los programas. En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo, donde se incluye la descripción de las categorías de cada componente.

Componente	Ponderación de componente	Categoría	Ponderación de la categoría
<b>C1 Problemas públicos identificados y cubiertos por la acción de gobierno</b>	7,5	1 Correspondencia entre problemas públicos y acciones encaminados a su solución	3,75
		2 Suficiencia de la acción del gobierno municipal en función de su campo de acción	3,75
<b>C2 Posibilidad de seguimiento y consistencia del diseño de los programas</b>	0,25	1 Promedio de la calificación de los ICyTD de los programas contemplados	2,5

Como se puede observar en la tabla anterior, para obtener el ICySAGD es importante primero contar con el resultado del ICyTD de cada programa, pues con su ponderación se evalúa el resultado de toda la política pública medioambiental del municipio, la cual se compone por los programas presupuestarios enfocados a esta temática.

## Participación ciudadana

La participación ciudadana en una democracia contemporánea resulta un eje articulador imprescindible para la atención de demandas y problemas públicos. La gobernanza, en sentido descriptivo, alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, y da cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios (Serna, 2010:35).

Esta noción general de gobernanza ha sido ampliamente difundida en la literatura sobre la administración pública, no sólo en México, sino a nivel internacional por distintos organismos

de cooperación. De hecho, uno de los grandes esfuerzos de la Organización de Naciones Unidas a través de la Agenda 2030, radica en la necesidad de implementar este tipo de acciones tendiente a la solución de problemas públicos incluyendo la participación de la sociedad civil y desde un entorno local.

Si bien es cierto que los canales de participación son necesarios, no toda la ciudadanía cuenta con las condiciones para hacer uso de estos. Como plantea Ziccardi (2004:25-50), existen cambios que se llevaron a cabo en la relación entre ciudadanos, conocimientos y comportamientos políticos debido a la ampliación de los temas del debate público, por lo que cada vez existen menos ciudadanos absolutamente desinformados y a cuyos la política les es un tema completamente ajeno e incomprensible, pero a la vez, se encuentran muchas limitantes para la participación ciudadana debido a que tampoco se cuenta con ciudadanos informados en todos los terrenos de la vida pública. Esta paradoja de la información propicia, por un lado, la posibilidad y motivación a una mayor participación ciudadana, y por otro, la imposibilidad de asegurar que esta participación sea efectiva y estratégica.

Para hacer efectiva la noción de gobernanza, se necesitan herramientas que garanticen la posibilidad de que las y los ciudadanos interesados e involucrados en los temas públicos puedan participar en ellos. Es imprescindible considerar que las características de estas herramientas deben de adaptarse al contexto y las condiciones de quienes las requieren ya que, de esta manera, se podrá ayudar a combatir las limitantes de la participación ciudadana que puede llegar a existir en distintos entornos.

En este sentido - en el marco de la contraloría social, la cual busca verificar el cumplimiento de los programas y acciones de gobierno, así como de la ejecución de los recursos públicos - la metodología para analizar la información que se utiliza en Desempeño transparente busca ser de uso público a través de diversas capacitaciones en los temas utilizados para realizar el análisis de cada uno de los rubros mencionados con anterioridad. Para lograrlo, se plantea realizar una serie de talleres para poder fortalecer las capacidades de contraloría social de la sociedad civil en Cozumel, específicamente orientada al tema de política pública ambiental. Para la realización de las capacitaciones, se han reunido a diversas organizaciones de la sociedad civil para participar en un ejercicio de validación sobre los temas que se abordarán en la fase abierta al público en general. Se ha puesto a votación la pertinencia de temas como: el análisis del gasto público, la Metodología de Marco Lógico, el Ciclo Presupuestal, entre otros, a través de la siguiente propuesta de temario:

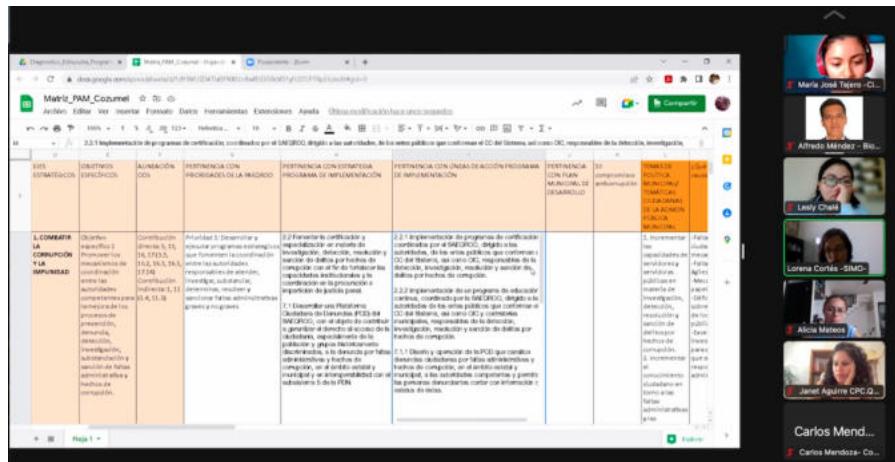
- Por qué fortalecer las capacidades de contraloría social de la sociedad civil local
- Qué es la política pública ambiental y cuáles son las obligaciones de un gobierno municipal.
- Qué es un programa presupuestal y cómo conocer su estructura mínima.
- Qué es el gasto público y cómo consultar el ejercicio del recurso público (ingresos y egresos)
- Qué son los indicadores y dónde consultarlos
- Cómo hacer una petición de información pública

Posterior a la validación de los temas, se impartirá el Taller Monitor Desempeño Transparente, en el que se invita a miembros de sociedad civil local, periodistas, académicos y en general a toda la población interesada en la contraloría social y en la temática medioambiental, para explicarles cómo usar la plataforma, capacitarlos en los temas citados (y algunos más sugeridos por la misma sociedad civil en los meses siguientes) y generar una agenda para presentarla al gobierno local, de forma que sus resultados puedan ser tomados en cuenta para el siguiente ciclo presupuestario -este ejercicio de implementación de talleres se espera realizar en el mes de noviembre-. El resultado último de este ejercicio, además del fortalecimiento de las capacidades de contraloría social, es generar un Plan de mejora, es decir, un plan de incidencia con las áreas de mejora que se observen gracias a este ejercicio y a lo que sociedad civil pueda proponer para ser llevado al gobierno municipal como una propuesta técnicamente viable de implementar y avalada por el conglomerado de personas participantes del proyecto y las capacitaciones.



*Primera edición del Taller Monitor Desempeño Transparente, en el municipio de Cozumel, Quintana Roo.*

Adicionalmente a esta propuesta, la participación de la sociedad civil hoy día ya ha arrojado frutos. Gracias al contacto logrado y mesas de trabajo en el marco del Programa de Anticorrupción Municipal de Cozumel, coordinado por Ciudadanos por la Transparencia, se ha sugerido que se agregue a Desempeño transparente el análisis específico del diseño y recurso obtenido a través del llamado “derecho de saneamiento”, pues hasta el momento hay poca información clara sobre su destino y justificación del uso en la isla.



*Sesión del 8 de junio del presente año donde, a petición de sociedad civil de la isla, se incorporó el derecho de saneamiento a Desempeño Transparente.*

Un resultado similar se obtuvo en la primera implementación de este proyecto, en 2019, cuando la sociedad civil sugirió que a este proyecto se agregara el análisis de la deuda pública y la exención fiscal, considerando que Cozumel es el municipio más endeudado per capita del país y que se conocía, por rumores, que existían personas físicas que habían sido condenada a la exención del pago de impuestos atrasados con la nueva administración entrante. Tal como en esa ocasión, en la plataforma a realizarse se adjuntarán estos tópicos de relevancia pública.

## PROPUESTA DE MEJORA O INNOVACIÓN

Esta propuesta innova en tanto que genera una metodología propia, con rigor analítico, que retoma elementos estratégicos en materia de transparencia y desempeño de la política pública ambiental. Si bien esta es una innovación técnica, tal vez aun más valiosa en la propuesta social: esta metodología cuantifica a través de una calificación (que se desprende de dos índices) la consistencia de la política ambiental para poder hacer de comprensión simple y directa a la ciudadanía de Cozumel qué tan buenos resultados en materia de desempeño puede dar esta. Todo este proceso de “traducción” del lenguaje técnico al lenguaje común se acompaña de una plataforma llena de recursos visuales (palomitas, tachas, caritas felices, semáforos, etc.) y capacitaciones para que, las personas interesadas, puedan comprender y hacer uso de estas herramientas de información pública y, de hoy en adelante, tengan la posibilidad de acompañar ejercicios de contraloría social como éste, que se traducen en agendas puntuales, técnicamente viables y con un plan de incidencia que se presentará ante las autoridades locales.



*Inicio de la plataforma del proyecto Desempeño Transparente*

La información analizada e interpretada por el equipo de BIOS es publicada en una plataforma web, la cual se puede consultar en <https://www.desempenotransparente.org/> y actualmente cuenta con los datos de la edición de 2019, sin embargo, está en proceso de modificación con el análisis de los datos obtenidos del ejercicio actual, a culminar en el mes de noviembre.

La metodología utilizada permite una actualización constante de la información debido a la publicidad de la misma, además, sobre la misma línea de pensamiento de la contraloría social, en que los ejercicios pueden ser realizados por diversas personas para que se verifique que no haya errores en la interpretación de los datos, ésta ejercicio brinda un nivel de fiabilidad alto y permite contar con información objetiva que a su vez contribuya al combate a la corrupción.

## **BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de este proyecto generará distintos beneficios en torno a la participación ciudadana y el fortalecimiento de la cultura de la contraloría social a través de las capacitaciones, la réplica del ejercicio y la validación de la plataforma y el trabajo conjunto con gobierno y sociedad civil.

Asimismo, la población en general podrá conocer las obligaciones del gobierno de manera temática y, sobre todo, acceder a los resultados reales en la atención de problemas públicos, el origen y destino de los recursos del gobierno, tener fácil acceso a la información sobre cómo son llevadas a cabo las contrataciones por parte del gobierno, además de contar con suficiente información para poder contrastar el comportamiento de contratación en diferentes trimestres, años y administraciones, lo cual nos permite dar seguimiento al cumplimiento de obligaciones y recomendaciones en materia de contratación.

Adicionalmente, este proyecto permite posicionar la Agenda 2030 a través de la identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que la política pública en materia de medioambiente contribuye para su cumplimiento, a la par que se garantiza el cumplimiento del Acuerdo de Escazú al transparentar y publicitar la información respecto al cuidado del medio ambiente. Elementos que debe ser visibilizado y comunicado por las mismas autoridades del municipio como una buena práctica a la que potencialmente se estaría incorporando.

De la mano, se genera un ejercicio de gobernanza ambiental digno de resaltar, en tanto que un gobierno local facilita los caminos de participación y la sociedad civil genera elementos puntuales para el diseño de una mejor política ambiental. Esto, ulteriormente, repercute en impactos ambientales tales como la contaminación de depósitos acuíferos del subsuelo o el cuidado de la barrera arrecifal mesoamericana, solo por mencionar dos ejemplos.

Finalmente, cabe mencionar que, gracias a lo logrado con el proyecto, se podrá generar una mayor participación de la ciudadanía con principios básicos para que el monitoreo y las propuestas que puedan surgir sean compatibles con la forma en la que se gestiona la administración pública, comprendiendo y aprendiendo los procesos que se llevan a cabo. De tal manera, la cooperación podrá agilizarse y ser técnicamente viable, fortaleciendo a la sociedad civil local, limitando la huella ecológica por la acción y omisión humana en la isla y sentando un precedente histórico a nivel nacional sobre la colaboración entre sociedad civil y gobierno para la solución de problemas públicos.

## REFERENCIAS

Alicia Ziccardi (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local.* México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. Disponible en: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4420/1/Participacion%20ciudadana%20y%20politicas%20sociales%20en%20el%20ambito%20local.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022). *Ley General de Cambio Climático* . Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022). *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente.* Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Honorable Congreso del Estado de Quintana Roo (2018). *Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano del Estado de Quintana Roo.* Disponible en: <http://documentos.congresosqroo.gob.mx/leyes/L191-XV-16082018-741.pdf>

Honorable Congreso del Estado de Quintana Roo (2018). *Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente del Estado de Quintana Roo.* Disponible en: <http://documentos.congresosqroo.gob.mx/leyes/L22-XV-16082018-741.pdf>

Honorable Congreso del Estado de Quintana Roo (2021). *Ley para el Fomento de la Eficiencia Energética y del Aprovechamiento de las Fuentes de Energía Renovables en el Estado de Quintana Roo.* Disponible en: <http://documentos.congresosqroo.gob.mx/leyes/L114-XVI-20210716-L1620210716133.pdf>

Honorable Congreso del Estado de Quintana Roo (2015). *Ley para la Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Quintana Roo.* Disponible en:

<http://documentos.congresosqroo.gob.mx/leyes/administrativo/ley082/L1420140330258.pdf>

José Ma. Serna de la Garza (2010). *El concepto de Gobernanza en Globalización y gobernanza: Las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>