

El ABC de la Gestión de Proyectos Municipales



El ABC de la Gestión de Proyectos Municipales

Asociación Nacional de Alcaldes, A. C.

Cto. Interior Melchor Ocampo #367, Col. Anzures,
Alc. Miguel Hidalgo C. P. 11590, CDMX.
Tels. (55) 55 90 02 32 / 33 / 34

Fundación Konrad Adenauer México A. C.

Río Guadiana No. 3, Col. Cuauhtémoc
06500 México, Ciudad de México.
Tel: (55) 55 66 45 99 E-Mail: kasmex@kas.de
www.kasmex.org.mx

La reproducción total o parcial no autorizada vulnera
derechos reservados. Cualquier uso de la presente obra
debe ser previamente consultado.

IMPRESO EN MÉXICO

2019

Índice

Introducción 04

Antecedentes 06

Conceptualización 08

¿Qué es la Gestión de Proyectos? 10

La Contraloría Social 14

Aplicar los Proyectos con Éxito 16

Conclusiones 18

Fuentes de Consulta 19



Índice



Introducción

Introducción

La formalización de un proceso denominado “Gestión de proyectos para municipios” es una iniciativa propuesta por la ANAC, cuyo principal objetivo es el de homologar los criterios sobre los procesos metodológicos y administrativos que conlleven al éxito de un proyecto cualquiera. El fin último, es el de incorporar esos procesos en las estructuras administrativas de los municipios humanistas y de esta forma facilitar el acceso a los recursos federales o a cualquier otra fuente de financiamiento, sea esta internacional o privada. Para lograr estos objetivos, se requiere armar todo un andamiaje de autogestión basado en los principios de la administración de empresas, la administración pública y la administración de proyectos, todos inscritos en la planeación estratégica.

Todo proyecto es parte de un determinado contexto social, tecnológico y organizacional que afecta e impone restricciones a su desarrollo. Las restricciones impuestas pueden ser de diversos tipos: organizacionales, tecnológicas, legales, medioambientales, estratégicas, tipo de proyecto, etc. Por tal motivo, es importante que el proyecto obedezca a una necesidad local y comulgue con la vocación del municipio donde se encuentre inscrito. Es sabido que los proyectos que no son necesarios o compatibles con la vocación de los municipios, difícilmente resuelven un problema social y en respuesta son proyectos que le cuestan muchos recursos a la ciudadanía y además, se vuelven pesadas cargas para las administraciones locales.

“Todos los grandes logros de la humanidad comenzaron siendo un proyecto”



Antecedentes

Antecedentes

La historia sobre gestión de proyectos se remonta a principios del Siglo XX, cuando en 1917, Henry L. Gantt publicó su famoso Diagrama de Gantt, el cual a la fecha sigue vigente. Básicamente este diagrama permite al director del proyecto realizar una representación gráfica del proceso del proyecto. Más tarde en 1959, aparece la metodología PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el método llamado CPM (CriticalPathMethod). Esta metodología utiliza un algoritmo basado en la teoría de redes, diseñado para facilitar la planificación del avance del proyecto. El resultado final es un cronograma en el cual se podrá conocer la duración total del mismo, y la clasificación de las actividades según su grado de importancia.

Durante los años 50, la disciplina alcanza nuevos impulsos en su desarrollo. El concepto de "Project Management" es acuñado de forma específica por el General Bernard Schriev y se desarrollan nuevos modelos para la proyección de tiempos, como el CPM o "Método de Ruta Crítica" o el PERT o "Técnica de Revisión y Evaluación de Programas". Al tiempo, también se desarrollan nuevas técnicas para la proyección de costes, formándose en 1956 la Asociación Americana de Ingenieros de Costes.

Durante los años 60 se alcanzan nuevos logros. En Europa, se crea la IPMA o "Asociación Internacional para la Gestión de Proyectos", en la forma de federación de varias asociaciones nacionales. De forma casi paralela, en Estados Unidos es creado el PMI o "Instituto de Gestión de Proyectos". No obstante, aún quedaban cosas por cambiar. Con la llegada de las Tecnologías de la Información durante los años 70 y 80, la gestión de proyectos da un nuevo salto. Así,

surgen los softwares de gestión de proyectos y aparecen enfoques más evolucionados y específicos para materias concretas, como el PRINCE2, que propone un método genérico para la gestión de proyectos y se centra en la definición y entrega de productos o el CCPM, que se centra en la disponibilidad limitada de recursos y en la prioridad según parámetros de criticidad, al tiempo que surgen conceptos como el de "Gestión de Proyectos Ágil".

El siglo XXI, es conocido como el de la era de la información, caracterizado por el avance y la expansión de la digitalización y el control de la información. Por lo tanto, donde todo es tan dinámico y rápido, el tiempo es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta para las empresas, las instituciones y los países, es por esto que la Gestión de Proyectos juega un papel tan importante en administrar y lograr culminar la puesta en producción de proyectos. La importancia de la gestión de proyecto es tal, que permite ser utilizada en todo tipo de ámbito, desde grandes proyectos de construcción, desarrollo de programas educativos, y hasta la organización de una Boda, siendo una herramienta muy útil para respaldar a las organizaciones del siglo XXI. Como todo en la vida, la gestión de proyectos tiene limitantes principales, las cuales son el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto, recursos necesarios para poder lograr los objetivos, por lo tanto, el éxito de los proyectos. Cada día surgen nuevos cambios y enfoques en un mundo cada vez más dinámico, la gestión de proyectos no para de evolucionar. La historia de la gestión de proyectos ha sido larga, pero sigue escribiendo nuevas páginas día a día .

1.Integria IMS, Breve Historia de la Gestión, disponible en: <https://integriaims.com/historia-de-la-gestion-de-proyectos/>



Conceptualización

Conceptualización

Según la Real Academia de la Lengua, la administración es un conjunto de organismos destinados a la gestión y el fundamento de una parcela de la vida social, y gestión es la acción y efecto de administrar. Por tal motivo, ambos conceptos son herramientas muy poderosas para la permanencia y competitividad de cualquier organización. Sin embargo, cada una de ellas tiene su especificidad.

La administración pública, se orienta hacia la gestión, la cual se lleva a cabo en los organismos, instituciones o entes públicos, que reciben de parte del poder político los recursos necesarios para atender los intereses o asuntos de los ciudadanos, de sus acciones y sus bienes, generando bienestar común y siguiendo un orden jurídico.

Abarca un conjunto de áreas del sector público que se encarga de gestionar y ejecutar los recursos humanos, financieros, actividades socioeconómicas y obras públicas, así como elaborar presupuestos y programas que alcancen las metas del Estado.

La administración de proyectos, es una metodología utilizada a nivel mundial por empresas e instituciones públicas y privadas para alcanzar objetivos en un tiempo determinado. También significa llevar una gestión equilibrando y separando las urgencias de las tareas que realmente son importantes para la ciudadanía.

Por lo tanto, la administración de proyectos es una parte de la administración pública enfocada al desarrollo de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto, servicio o resultado. La administración de proyectos es la práctica y son las teorías requeridas para cumplir los objetivos y alcanzar las metas de los proyectos, con el propósito de generar los resultados esperados en las organizaciones a la que pertenecen.²

Para los fines que nos interesan, se retomarán las bases de la administración, con la intención de estructurar un área específica dentro de la administración pública denominada *gestión de proyectos*. En ella se puede diferenciar dos fases, y cuyo conocimiento resulta esencial para la aplicación del enfoque de gestión. La primera **es la fase estructural**, que es la que determina la mejor forma para lograr el objetivo y la segunda, **la fase operacional**, que es donde se determina la actividad a realizar para lograr lo establecido en la fase estructural.³ A estas dos fases se le denomina etapas del proceso, las cuales, a su vez se dividen en: *la planeación, la organización, la integración, la dirección y los controles*.

2. Zacarías Torres y Helí Torres, Administración de Proyectos, Primera Edición, eBook, 2015

3. Münch, Administración, "Proceso Administrativo, clave del éxito profesional". Editorial Pearson, 3ª Edición.

• **La planeación** es una etapa inicial, donde la administración plantea el rumbo hacia donde se quiere dirigir a la organización, y en específico nos referimos, hacia donde se dirige el proyecto político de la administración en turno. En esta etapa se plantea las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? Y ¿Quiénes somos? De esta forma se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos y se minimiza los riesgos. En este punto se incluye a la planeación

estratégica en un proyecto de mediano y largo plazo y a partir de ella se elaboran los proyectos. Para este fin, las instituciones ya deben de contar con una filosofía organizacional integrada, una misión muy clara, y una visión de conjunto que defina los objetivos que se desean alcanzar, así como las políticas que deberán de observarse en la toma de decisiones.

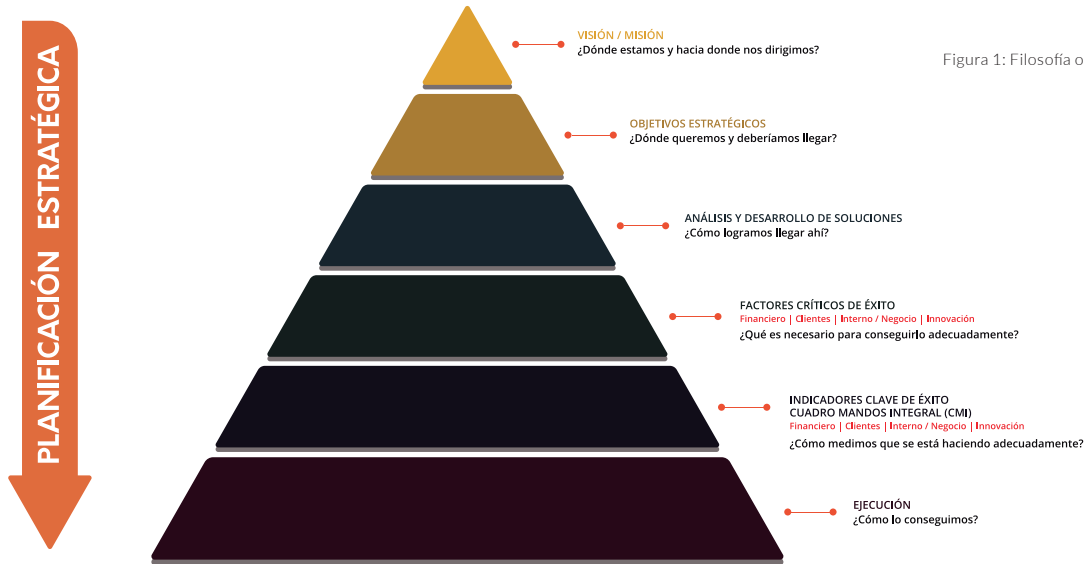


Figura 1: Filosofía organizacional integrada.

- **La organización** tiene como principal función la de simplificar el trabajo y coordinar y optimizar los recursos. En esta etapa se definen las funciones y los procesos que encaminen al éxito del objetivo y se define quien o que área coordinará el proceso del proyecto y como se dividirá el trabajo.
- **La integración** es la etapa en la que se adquieren los elementos necesarios para llevar a cabo el objetivo, como lo es la definición del proyecto, el proyecto arquitectónico y su presupuesto, así como las licencias y permisos necesarios para que se lleve a cabo la obra, todo esto necesario para la integración del expediente a concursar. Hay que recordar que el factor humano es fundamental para cualquier administración, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los procesos.
- **La dirección** es la parte donde se toman las decisiones, se fortalece la comunicación, se ejerce la motivación y se pone a prueba el liderazgo. En este punto se deciden los proyectos estratégicos de la administración que serán realizados, se estiman recursos materiales, humanos y tiempo para la consecución del proyecto.
- **Evaluación y control** en esta etapa se evalúan los resultados con relación a lo planeado, en caso de no haberse logrado el objetivo inicial, es necesario corregir las desviaciones con la finalidad de reiniciar el proceso. En este punto podemos comprobar la efectividad de nuestra gestión a través de

la verificación de los indicadores planteados en la etapa de planeación. Para este fin, es necesario implementar sistemas de control como lo son los reportes de informes, las auditorías supervisión, etc.

Es importante hacer mención que el proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión.

En la figura 2, se muestra el ciclo de gestión de un proyecto, el inicio se interpreta cuando se construye una idea, la planeación corresponde a lo concreción del proyecto. Una vez se cuente con los insumos y recursos el proyecto se debe de lleva a cabo, es decir, se ejecuta bajo estrictos controles normativos y legales, hay que recordar que la asignación del proyecto debe de basarse -en el caso de que sean recursos federales-, en los parámetros que indican tipo de asignación según montos, estipulados en el Presupuesto de Egresos de la Federación vigente.

En todo el proceso según especificaciones por tipo de proyecto, se debe de contar con una supervisión, tanto interna como externa. Este monitoreo continuo nos permite corregir errores -en el caso de que se presenten- y controlar todo el proceso desde su inicio hasta su cierre, esto evitará demoras que impliquen sobrecostos y/o faltas al convenio o contrato que se haya firmado. En el cierre de cualquier proyecto, se debe de contar con la evidencia documental necesaria para justificar el proceso, generalmente los requerimientos documentales y fiscales se especifican en las reglas o lineamientos del contrato o en las reglas de operación de cualquier programa federal. Como se observa en la gráfica, en todo el proceso involucran las áreas responsables, en una interacción continua, de tal forma que el trabajo en equipo fortalece los procesos que conllevan al éxito del proyecto.

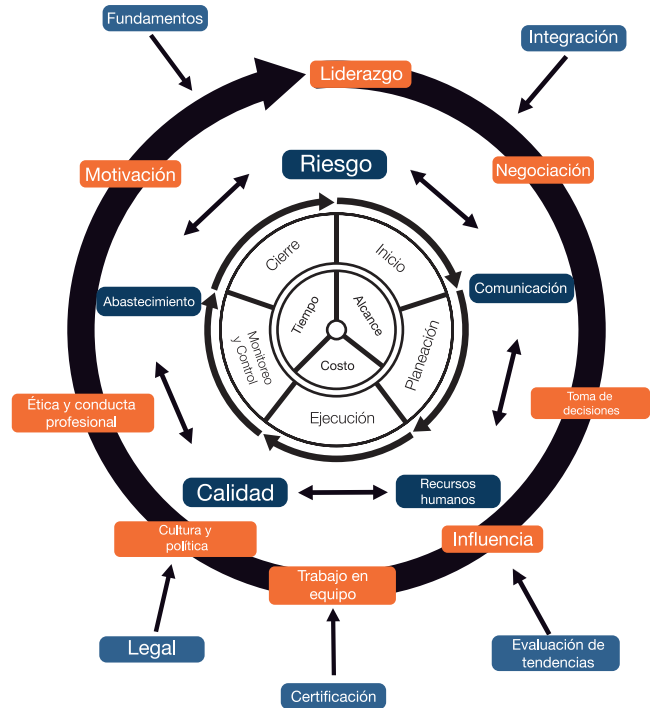


Figura 2. Titulada "Mapa Conceptual", Tomada del libro "Administración de Proyectos" de Zacarías Torres y Helí Torres, Editorial Patria. Pag. 4.



A photograph showing two men engaged in a hands-on activity, likely planting or landscaping. The man on the left is wearing a white polo shirt with a logo and dark blue trousers, leaning forward and using a shovel to dig in the soil. The man on the right is wearing a brown t-shirt, khaki shorts, and a straw hat, also leaning forward. In the background, there is a light-colored building with a blue door and windows. The scene is outdoors with some greenery and a concrete path.

**¿Qué es la
gestión de Proyectos?**

¿Qué es la Gestión de Proyectos?

A lo largo de los últimos años la gestión de proyectos ha cobrado importancia no solo en las empresas donde se han implementado controles de alta dirección, sino en administraciones locales donde la prioridad es la autosuficiencia. La causa de ello radica en el hecho de que hoy día ante los nuevos retos, las administraciones tienen que reaccionar rápidamente y de forma más flexible ante las nuevas exigencias que implican los cambios en la estructura administrativa y organizacional del país, sobre todo en aquellas administraciones cuyos recursos depende totalmente del financiamiento federal.

La gestión de proyectos, también conocida como Project Management, dentro de una organización, se define como una disciplina que estudia la planeación, la organización, la motivación y el control de los recursos de un proyecto, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como un área que requiere estructura y presupuesto propio, cuyo principal objetivo sería el implementar una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones gestionan sus actividades no recurrentes.

Antes de incursionar en la historia de la gestión de proyectos, debemos aclarar el concepto de proyecto. Un proyecto es un emprendimiento de carácter temporal que busca obtener un objetivo concreto. Por tal motivo, hay que tener en cuenta dos factores esenciales:⁴

a) Un proyecto es una actividad distinta de la actividad regular de la administración en turno.

b) Se trata de una tarea determinada, con un principio y un final delimitado, y que dispondrá de recursos con un fuerte componente de temporalidad, sobre todo si estos recursos son federales y cuentan con Reglas de Operación.

También las instituciones necesitan desarrollar proyectos que exigen estructuras y tratamientos distintos a los tradicionales. Estos proyectos requieren de la participación de las diversas direcciones de la organización, lo cual requiere solucionar situaciones y conflictos no habituales. Tal es el caso de la pavimentación de una avenida de acceso principal, donde se involucra la Dirección de Obras Públicas, Desarrollo Urbano, la Policía Municipal, la Tesorería y la Contraloría local. La participación de todos es el reflejo de un trabajo en equipo donde todos participan coordinadamente.

Los proyectos no son planes, Diagramas de Gantt y planillas de cálculo. Los proyectos son personas. Para un proyecto exitoso es imprescindible que el director del proyecto gestione de manera adecuada el equipo de trabajo.⁵

4. Integria IMS, Breve Historia de la Gestión, disponible en: <https://integriaims.com/historia-de-la-gestion-de-proyectos/>

5. Lledó Pablo, Administración de proyectos, "El ABC para un Director de Proyectos exitoso". Editorial Trillas.

Tipos de proyectos

Los proyectos según su tipo, pueden ser de:

- Infraestructura básica: Agua potable, iluminación urbana, electrificación, construcción de calles y banquetas, drenaje, alcantarillado, pozos, etc.
- Infraestructura deportiva: Techumbres, unidades deportivas, canchas deportivas, aulas de usos múltiples, parques etc.
- Infraestructura social: Centros de desarrollo social o comunitario, comedores, centros de atención del adulto mayor, aulas, talleres, etc.
- Infraestructura cultural: Teatros, centros culturales, anfiteatros, explanadas culturales, etc.
- Infraestructura de salud: Clínicas, hospitales, etc.
- Infraestructura educativa: Aulas, techumbres, módulo de baños, escuelas etc.
- Infraestructura económica: Mercados populares, construcción de un centro municipal de emprendedores, etc.

De ser proyectos a concursar con recursos federales para obra pública y social enfocada al desarrollo social, se debe de considerar un aspecto que es prioritario para la nueva administración federal, nos referimos a la constitución de la Contraloría Social. Para financiamiento con recursos internacionales o privados, no es necesaria la instalación de la contraloría social, a menos de que en el contrato se estipule lo contrario.





 **La Contraloría Social**

La Contraloría Social

Cada programa federal cuenta con un requerimiento paralelo con estructura única, llamada guía operativa para la promoción de la contraloría social, en ella se especifican los requerimientos para su conformación y en particular, se establece como indispensable la participación y el aval de la ciudadanía beneficiada, en la selección y aprobación del proyecto, de no contarse con este aval, el proyecto no podrá llevarse a cabo.

En el enlace siguiente, se puede consultar el documento oficial del gobierno federal denominado *Conoce la Contraloría Social*, este documento está respaldado por la Ley General de Desarrollo Social, que establece que la Contraloría Social es: *“el mecanismo de los beneficiarios, de manera organizada, para verificar el cumplimiento de las metas y la correcta aplicación de los recursos públicos asignados a los programas de desarrollo social”*; e indica, en el artículo 70, que *“El Gobierno Federal impulsará la Contraloría Social y le facilitará el acceso a la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones”*.⁶

El mecanismo regulador y de seguimiento lo establece la Secretaría de la Función Pública, así como los Órganos de Control Interno de cada secretaría. En resumen, se identifican dos procesos relacionados a la implementación de la Contraloría

Social, el primero es la instalación del Comité de la Contraloría Social y el segundo la difusión de la convocatoria. Ambos procesos monitoreados por los entes reguladores del proceso, por tal motivo se les deberá de notificar por oficio para su conocimiento. Para tal fin –de entre otros documentos- se deberá de contar con la siguiente información:

1. Reglas de operación del programa seleccionado.
2. Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social.
3. Esquema de la Contraloría Social.
4. Programa anual de trabajo de la Contraloría Social.
5. Guía Operativa de la Contraloría Social.
6. Anexos como la minuta de la primera reunión, el acta del registro del comité, la minuta de la capacitación del enlace, la lista de asistencia y el formato de presentación de quejas y/o denuncias etc.

6. Diario Oficial de la Federación, Ley General de Desarrollo Social, publicada el 20 de enero de 2004, última reforma del 25 de julio de 2018, disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/314323/Manual_Conoce_la_Contralori_a_Social_2018.pdf

A close-up, low-angle shot of several business professionals in an office setting. They are gathered around a table, looking at documents and papers. One person is pointing at a document, while another is holding a pen. The table is covered with various items, including several colorful sticky notes (orange, pink, yellow) and a laptop. The background is slightly blurred, showing office furniture and a white wall. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**Aplicar los
Proyectos con Éxito**

Aplicar los Proyectos con Éxito

Se debe tener en cuenta que el hecho de que cada proyecto es único y complejo, conlleva el riesgo de no obtener el éxito esperado, por eso, la gestión de proyectos es tan importante, porque de ella depende el éxito del mismo.

Existen diversos de factores que pueden impedir el logro de un proyecto, lo más común es que no se cuente con el recurso necesario para su implementación, pero también es posible que el ejecutor no cuente con los recursos humanos necesarios para gestionarlo, entonces es cuando un proyecto fracasa. Por tal motivo es indispensable considerar los siguientes aspectos para minimizar los riesgos:

1. Los proyectos deben tener un objetivo definido: Generalmente los objetivos responden al planteamiento de un problema, por tal motivo la selección del proyecto deberá resolver una necesidad específica. Para la federación son prioritarios aquellos que deriven o respondan a una demanda ciudadana, o que cuenten con un estudio de mercado o de factibilidad que justifique la inversión. Son proyectos prioritarios aquellos que quedaron inconclusos de administraciones pasadas (de continuidad) o sean segundas etapas, en particular favorece y prioriza aquellos que den respuesta a una problemática social.

2. Deben de dar respuesta a una necesidad social concreta: Se entiende por necesidad social todo lo que afecta al ser humano y a sus condiciones de vida. El proyecto social debería contemplar

fundamentalmente lo que hace referencia a las necesidades básicas del individuo, es decir; salud, educación, empleo y vivienda, así como la dignidad, la autoestima y la seguridad, etc. En este sentido, la conformación de la Contraloría Social no solo avala el proyecto en su transparente operación, sino que la misma avala que el proyecto responde a una necesidad social y, por tal motivo se justifica. Las técnicas utilizables para detectar las necesidades sociales pueden ser variadas, entre ellas destacamos: el análisis del contexto; los cuestionarios; las entrevistas, los inventarios; la comparación con estándares sociales; la observación de la realidad y las consultas a expertos. Estas herramientas no solo determinan si el proyecto es viable o no, sino que es parte del expediente que deberá de entregarse junto con el proyecto arquitectónico y el presupuesto, esto último de ser una obra de infraestructura social.

3. Si es para gestionar recursos ante otras instancias, el mismo debe de cumplir con los requisitos que se especifican para su aprobación: Cada programa es normado por sus propias reglas de operación, las cuales se publican en enero o febrero de cada año. En el año 2019 fueron publicadas, según el Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED 2019), sólo 23 programas exclusivos para ser operados por los municipios, para el 2020, se contabilizan sólo 10 programas de un total de 63 programas, lo que significa que se reducen las posibilidades de los municipios para acceder a recursos federales. Por tal motivo, los municipios deberán de acceder en tiempo y forma para poder concursar en los pocos programas disponibles para ellos.

A continuación, se enumeran los programas con reglas de operación aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2020, algunos de ellos son nuevos, por lo tanto, aún no cuentan con reglas de operación, mismas que serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación a principios del 2020.

PEF 2020		
ANEXO 25. PROGRAMAS SUJETOS A REGLAS DE OPERACIÓN		
Ramo	Nombre del Programa	Ejecutor
06 Hacienda y Crédito Público	Programa de aseguramiento agropecuario	Federal y Estatal
08 Agricultura y Desarrollo Rural	Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.	Federal y Estatal
	Programa de Abasto Rural a cargo de Diconsa, S.A. de C.V. (DICONSA)	Federal
	Programa de Fomento a la Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura	Federal
	Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria	Federal
	Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos	Federal
	Crédito Ganadero a la Palabra	Federal
	Fertilizantes	Federal
	Producción para el Bienestar	Federal
10 Economía	Programa de Microcréditos para el Bienestar	Federal
	Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación	Federal
	Programa para la Productividad y Competitividad Industrial	Federal

11 Educación Pública	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez	Federal
	Escuelas de Tiempo Completo	Federal
	Programa de Becas Elisa Acuña	
	Programa para el Desarrollo Profesional Docente	Federal
	Programa de Cultura Física y Deporte	Federal
	Programa Nacional de Inglés	Federal
	Programa Nacional de Convivencia Escolar	Federal
	Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE)	Programa nuevo
	Atención a la Diversidad de la Educación Indígena (PADEI)	Programa nuevo
	Atención Educativa de la Población Escolar Migrante (PAPEM)	Programa nuevo
	Atención de Planteles Federales de Educación Media Superior con estudiantes con discapacidad (PAPFEMS)	Programa nuevo
	Desarrollo de Aprendizajes significativos de Educación Básica	Programa nuevo
	Fortalecimiento a la Excelencia Educativa	Programa nuevo
	Educación para Adultos (INEA)	Federal
	Educación Inicial y Básica Comunitaria	Federal, Estatal y Municipal
	Jóvenes Escribiendo el Futuro	Federal
Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez	Federal	

12 Salud	Programa de Atención a Personas con Discapacidad	Federal, Estatal y Municipal
	Fortalecimiento a la atención médica	Federal y Estatal
	Seguro Médico Siglo XXI	Federal
	Calidad en la Atención Médica	Federal
	Programa de Salud y Bienestar Comunitario	Programa nuevo
14 Trabajo y Previsión Social	Programa de Apoyo al Empleo (PAE)	Federal
	Jóvenes Construyendo el Futuro	Federal
15 Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	Programa de Vivienda Social	Federal, Estatal y municipal
	Programa para Regularizar Asentamientos Humanos	Estatal, Municipal, Instituciones de Vivienda
	Programa de Mejoramiento Urbano (PMU)	Federal, Estatal y municipal
	Programa Nacional de Reconstrucción	Federal
16 Medio Ambiente y Recursos Naturales	Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible	Federal
	Agua Potable, Drenaje y Tratamiento de aguas residuales.	Federal, Estatal y Municipal
	Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola	Federal
	Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable	Federal y Estatal

19 Aportaciones a Seguridad Social	Programa IMSS-BIENESTAR	Federal y Estatal
20 Bienestar	Programa de Fomento a la Economía Social	Federal, Estatal y Municipal
	Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART)	Federal
	Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF)	Federal y Estatal y Municipal
	Programa de Apoyo para el Bienestar de las Niñas y Niños, Hijos de Madres Trabajadoras	Federal
	Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores	Federal
	Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente	Federal
	Sembrando Vida	Federal
	Seguro de vida para jefas de familia	Federal
	38 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	Becas de posgrado y apoyos a la calidad
Sistema Nacional de Investigadores		Federal
Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación		Federal
Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación		Federal

47 Entidades no Sectorizadas	Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género	Federal, Estatal y Municipal
	Programa de Apoyo a la Educación Indígena	Federal
	Programa para el fortalecimiento económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas	Programa nuevo
	Programa de Infraestructura Indígena	Federal, Estatal y Municipal
48 Cultura	Programa Nacional de Becas Artísticas y Culturales	Programa nuevo
	Programa de Apoyos a la Cultura (PAICE y Festivales Culturales).	Federal, Estatal y Municipal

Fuente:Elaboración Propia con base en PEF 2020.

4. **Documentación básica:** Se requiere tener listo el proyecto arquitectónico, un presupuesto y una nota técnica completa (esto último depende del tipo y monto del proyecto). Estos requerimientos son mínimos para poder licitar o asignar un proyecto. Adicionalmente, se deberá de incluir algunos trámites necesarios como licencias de construcción, funcionamiento, del INAH, o en su caso si se requiere un impacto ambiental o MIA, este deberá de ser incorporado en el expediente. La información sobre requisitos documentales y de trámite están referidos en las reglas de operación de cada programa.

5. **Recursos para financiar el proyecto:** De no ser posible acceder a una fuente de financiamiento 100 % federal, se deberán de revisar las alternativas posibles para el financiamiento del proyecto, de entre ellas podemos considerar: Un crédito bancario

con una tasa de interés blanda; recursos propios; aportaciones por parte de fideicomisos o empresas sociales; convenios con organismos internacionales sin fines de lucro; aportación estatal a través de algún programa creado para tal fin, etc. Las posibilidades de financiamiento para municipios como se puede observar son limitadas, y en algunos casos implica que el municipio adquiera deudas que no solo afectan la economía de la administración en turno, sino que es posible puedan ser heredadas a las siguientes administraciones, por lo mismo, si un municipio desea acceder a un crédito, esta opción debe de ser consultada y aprobada por el cabildo.

6. **Manuales de operación:** La implementación de un manual de operación tiene como objetivo principal el minimizar los riesgos que se puedan presentar en la gestión y ejecución de un

proyecto, y como objetivo secundario, el enumerar los pasos que deberán de seguir los responsables operativos y administrativos del proyecto, así como dar a conocer la forma adecuada de operar los recursos otorgados para el desarrollo de los proyectos aprobados, en el cual se establecen los criterios y procedimientos para el ejercicio de los mismos, además de regular la presentación de los informes técnicos y financieros.

Dicho manual permitirá homologar los criterios que hay que seguir para que un proyecto tenga el éxito esperado y para eso, sus principales puntos se deben ajustar a los procesos de planeación estratégica, con el fin de que exista una coherencia lógica en el proceso. En este sentido, algunos gobiernos municipales ya han implementado sus propios manuales para la administración de proyectos, un ejemplo de esto es el Municipio de Querétaro, que a través de la Secretaría Ciudadana publicó la primera edición en el año 2007. Sin embargo, lo ideal es que se establezca un solo criterio a nivel nacional, esto facilitara los procesos de gestión que se intentan unificar.

7. La transparencia en el proceso de gestión: Durante los años 2002-2019 ha surgido una serie de iniciativas en favor de la transparencia y el buen gobierno por parte del sector público y el empresarial. Esto con la intención de elevar los estándares de desempeño de los diferentes sectores implicados.

Aunque la transparencia en los municipios mexicanos es tan diferente como heterogénea en su realidad socioeconómica y en sus capacidades institucionales, existe una lenta y creciente

tendencia hacia la apertura informativa y la rendición de cuentas, esto también debido a que sus procesos se han normado y estandarizado, lo cual facilita su implementación.

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública reafirma la obligación de generar información de conformidad a lo establecido en el artículo 6 Constitucional, al señalar que se presume existente la información que se refiere al ejercicio de las funciones, competencias o facultades que les otorgan los ordenamientos jurídicos aplicables a los sujetos obligados. En principio, la generación de la información es indispensable porque sin ella el derecho de acceso pierde todo sentido. Para que la transparencia pueda operar como un mecanismo de rendición de cuentas, es indispensable que la autoridad genere información respecto del ejercicio de sus atribuciones; y así poder ejercer un control del funcionamiento institucional de los poderes públicos.

8. Planificación de la gestión del riesgo: La labor de un gestor de proyectos es el de identificar los riesgos y definir las estrategias para minimizar el impacto de un riesgo en la ejecución del proyecto y pueda afectar su rentabilidad. Para tal fin, es necesario que se elabore un Plan de gestión del riesgo, de esta forma se desarrolla una estrategia organizada, completa e interactiva para la gestión del riesgo, determinar los métodos para ejecutar dicha estrategia y planear los recursos necesarios para la gestión de los riesgos.

Es interesante observar que el elemento principal de un riesgo es su causa, entonces, a partir del análisis de las causas debemos elegir la mejor estrategia para eliminar o minimizar el impacto negativo del riesgo.

Es importante considerar que, durante la etapa de ejecución del proyecto, sobre todo si es obra pública, se analice con precisión los niveles de exposición de la obra, ante posibles acontecimientos de carácter natural que puedan afectar la rentabilidad del proyecto, o que impliquen una inversión adicional a la planeada. De ser el caso, esto deberá de quedar plasmado en su evaluación económica, con la finalidad de identificar las posibles medidas de mitigación, y determinar si su incremento en el costo del proyecto permite que aún sea este rentable.







Conclusiones

Conclusiones

La gestión de proyectos municipales es una herramienta que se basa en los procesos metodológicos de la escuela de administración de proyectos, la cual tiene como principal meta el facilitar los procesos de planeación para la concreción de un proyecto cualquiera.

Por lo tanto, los gestores de proyectos deben evaluar en forma constante la manera en que satisface el proyecto la misión y la estrategia de la institución, cómo afecta el proyecto al resto de la organización, y qué interfaces clave del proyecto se deben priorizar. Hay que recordar que una administración exitosa es en esencia un compromiso de equipo, donde también se deben de incluir los eslabones más débiles de la cadena productiva, por tal motivo, los gestores de proyectos municipales deben convertirse en agentes holistas del proceso, buscando en todo momento un equilibrio de entre los recursos humanos como en los materiales, de esta forma se optimizan los recursos y por ende se asegura el éxito de un proyecto.



Fuentes de Consulta

Fuentes de consulta

Ameijide, Laura y Martínez, Javier, "Gestión de Proyectos según el PMI" Universidad abierta de Cataluña. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC-0116memoria.pdf>

F. Gray, Clifford y Larson, "Administración de proyectos", Edit. Mac. Graw Hill, 4º Edición. www.FreeLibros.me

González, María y Martínez Jorge, Administración de Proyectos, "Optimización de recursos", Editorial Trillas.

Münch, Administración, "Proceso Administrativo, clave del éxito profesional". Editorial Pearson, 3º Edición.

Münch, Administración, "Gestión organizacional, enfoques y procesos metodológicos" Editorial Pearson, 2º Edición.

Zacarias Torres y Helí Torres, "Administración de Proyectos" de, Editorial Patria.

7. Nota: El Project Management Institute (PMI) es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.



ANAC

Directorios

Directorio del Comité Ejecutivo Nacional ANAC

Enrique Vargas del Villar

Presidente de la ANAC y Presidente Municipal de Huiquillucan, Edo. Méx.

Oscar Enrique Rivas Cuellar

Vicepresidente secretario y Presidente Municipal de Nuevo Laredo, Tamaulipas

Santiago Taboada Cortina

Vicepresidente Tesorero y Alcalde de Benito Juárez, CDMX

Yolanda Tellería Beltrán

Vicepresidenta de Enlace con el Poder Judicial Presidenta Municipal de Pachuca, Hidalgo

Renan Alberto Barrera Concha

Vicepresidente de Enlace con el Gobierno Federal y Presidente Municipal de Mérida, Yucatán

María Teresa Jiménez Esquivel

Vicepresidenta de Capacitación y Presidenta Municipal de Aguascalientes, Aguascalientes

Luis Bernardo Nava Guerrero

Vicepresidente de Enlace Legislativo y Presidente Municipal de Querétaro, Querétaro.

Jorge Zermeño Infante

Vicepresidente de Asuntos Internacionales y Presidente Municipal de Torreón, Coahuila.

María Eugenia Campos Galván

Vicepresidente de Comunicación y Presidenta Municipal de Chihuahua, Chihuahua.

Juan Manuel Gastelum Buenrostro

Vicepresidente de Asuntos Fronterizos y Presidente Municipal de Tijuana, Baja California.

Leticia Zepeda Martínez

Vicepresidente de Promoción y Servicios y Presidenta Municipal de Chapa de Mota, Estado de México.

Francisco Xavier Nava Palacios

Vicepresidente de Gestión y Proyectos y Presidente Municipal de San Luis Potosí, San Luis Potosí.

Héctor López Santillana

Vicepresidente de Municipios mayores a 500 mil habitantes y Presidente Municipal de León, Guanajuato.

Raúl Camacho Baños

Vicepresidente para Municipios menores de 100 mil habitantes y Presidente Municipal de Mineral de la Reforma

Marcos Efrén Parra Gómez

Coordinador Nacional de Regiones y Presidente Municipal de Taxco, Guerrero.

Mario Alejandro Navarro Saldaña

Coordinador de Región Centro y Presidente Municipal de Guanajuato, Guanajuato.

Jesús Gómez Gómez

Coordinador de la Región Centro y Presidente Municipal de Sahuayo, Michoacán

María Juana Romero

Coordinadora de la Región Yaqui y Presidenta Municipal de Nacoziari de García, Sonora.

Julian Zacarias Curi

Coordinador de la Región Maya y Presidente Municipal de Progreso, Yucatán.

Leticia López Landero

Coordinadora de la Región Sur y Presidenta Municipal de Córdoba, Veracruz.

Reynaldo Delgadillo Moreno

Coordinador de la Región Centro Norte y Presidente Municipal de Calera, Zacatecas.

Xicoténcatl González Uresti

Coordinador de Región Norte y Presidente Municipal de Cd. Victoria, Tamaulipas.

Jose Guillermo Velazquez Gutierrez

Coordinador de la Región Centro Oriente y Presidente Municipal de Atlixco, Puebla

Maki Esther Ortiz Domínguez

Coordinadora Nacional Atención a Migrantes y Presidenta Municipal de Reynosa, Tamaulipas.

Rosendo Anaya Aguilar

Coordinador Nacional de atención a Pueblos Indígenas y Presidente Municipal de Amealco de Bonfil, Querétaro

Directorio Staff ANAC

Adán Larracilla Márquez

Secretario Ejecutivo
secretario@anac.mx

Miguel Amador Hernández

Director de Desarrollo Municipal
desarrollo@anac.mx

Claudia Aranda Muela

Subdirectora de Fortalecimiento
Institucional
fortalecimiento@anac.mx

Diana Amador Huitrón

Coordinadora Administrativa
contacto@anac.mx

Olinka Itzel Ortíz Figueroa

Coordinadora de Comunicación
comunicacion@anac.mx

Salvador Rosas Romero

Coordinador de Profesionalización
capacitacion@anac.mx

Giovanni Minquini De la Rosa

Coordinador de Comités Técnicos
comites@anac.mx

Hurí Vilchis Montiel

Coordinadora de Vinculación
vinculacion@anac.mx

Fernando Castillo Orea

Coordinador de Servicios y Eventos
eventos@anac.mx

Liliana García Hernández

Coordinadora del área de Empresas
empresas@anac.mx

Alberto Duarte Tovar

Jefe del área de Investigación
investigacion@anac.mx

Jennifer Buzek Estrada

Jefa del área de Capacitación
capacitacion@anac.mx

Jael Betsabé Macías Bernal

Jefa del área de Asistencia Técnica
estadistica@anac.mx

Frida Daniela Adame López

Analista de Asistencia Técnica
biblioteca@anac.mx

Giovanni Javier González Cruz

Jefe del área de Extensión
extension@anac.mx

Jorge Augusto Meza Méndez

Jefe de Enlace
enlace@anac.mx

Luis Enrique Sánchez Soriano

Web Master
webmaster@anac.mx

Nayelli Carmen Miguel Juárez

Analista del área Jurídica
juridico@anac.mx

Erick Abel Aguilar

Jefe de Logística
logistica@anac.mx

Yaotzín Abraham García Melchor

Jefe del área de Diseño Gráfico
diseno@anac.mx

Daniel Enrique Aristeo Aquino

Jefe de Diseño Editorial
editorial@anac.mx

Karla Nohemi Castrejón Isoba

Community Manager
redessociales@anac.mx



México fuerte con municipios fuertes

01 (55) 559 202 32 / 33 / 34

contacto@anac.mx | www.anac.mx

f ANAC AC

t @ANACmx_

@ ANACMX_



Fundación Konrad Adenauer México

01 (55) 55 66 45 99

kasmex@kas.de | www.kas.de/mexiko/es/

f kasmexiko.1

t @kasmexiko