

# FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE LAS FINANZAS MUNICIPALES EN MEXICO PARA EL MANEJO AMBIENTAL URBANO

Productos 3 y 4  
Guía Integral Esquemática



El presente trabajo fue elaborado por:

**Ricardo Ernesto Ochoa Rodríguez**, Consultor

Y por encargo de la:

Cooperación Alemana al Desarrollo,

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En el marco de la cooperación Bilateral entre México y Alemania

©Todos los derechos reservados pertenecen a la GIZ. Toda reproducción parcial o total de este documento deberá tener la previa autorización de GIZ.

## Índice

I.	Resumen Ejecutivo .....	4
II.	Procedimiento desde la planeación hasta la selección y acceso de los canales de financiamiento existentes a nivel municipal en temas de Gestión Ambiental Urbana en los programas prioritarios.....	6
III.	Opciones de Selección de los canales de financiamiento en temas de GAU.....	15
IV.	Recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión de las finanzas municipales en materia ambiental urbana.....	21
V.	Casos de buenas prácticas.....	27

# **Guía integral esquemática para el fortalecimiento de la gestión de las finanzas municipales en materia ambiental urbana, incluyendo buenas prácticas para municipios de entre 100 mil y un millón de habitantes.**

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

Existe una opinión más o menos generalizada de que los recursos con los que cuentan las administraciones municipales son insuficientes para atender las responsabilidades que tienen asignadas y que la captación que hacen directamente es sumamente baja, por lo que dependen en gran medida de recursos federales que prácticamente están etiquetados para fines específicos, y que los grados de libertad de los municipios para decidir sobre los proyectos a desarrollar es sumamente reducido. En estas condiciones, la realización de gestión ambiental urbana está limitada, por lo que, si se pretende aumentarla, es condición necesaria fortalecer la gestión de las finanzas municipales.

La mayor disponibilidad de recursos financieros por parte de las administraciones municipales, por sí sólo, no asegura una mayor implementación de acciones vinculadas a la gestión ambiental urbana. Mayor disponibilidad de ingresos debe complementarse con la incorporación de la perspectiva ambiental como parte integral del desarrollo urbano municipal. Desde este contexto, el fortalecimiento de las finanzas municipales necesariamente tiene que verse acompañado del fortalecimiento de la estructura de gobierno y de las capacidades institucionales de los municipios para que den una mayor prioridad al desarrollo de la gestión urbana con perspectiva ambiental aplicando buenas y mejores prácticas.

El fortalecimiento de las finanzas municipales implica tanto generación de mayores ingresos como racionalización del gasto. Por su parte, el fortalecimiento institucional y de la estructura de gobierno municipal implica reforzar la estructura de gobierno con comisiones o subcomisiones y unidades de gestión ambiental urbana, mejorar las capacidades de los recursos humanos para que las propuestas de análisis de proyectos y actividades incorporen la perspectiva ambiental y adopten buenas y mejores prácticas.

Un elemento adicional complementario a los dos antes mencionados es el desarrollo de estrategias de transparencia y de difusión en las que el municipio divulgue a la comunidad las actividades de gestión ambiental urbana que estén promoviendo y sus beneficios para la población.

La corta duración de las administraciones municipales dificulta la formación de cuadros profesionales que permitan una mejor gestión municipal en todos los ámbitos, entre ellos en materia de gestión ambiental urbana. La curva de aprendizaje de las nuevas administraciones consume una proporción importante del periodo de la administración y el tiempo remanente resulta demasiado corto para realizar oportunamente y con la calidad adecuada actividades y proyectos ambientales y urbanos para beneficio de la población.

Las administraciones municipales, particularmente las de municipios de entre 100 mil y un millón de habitantes, pueden beneficiarse de una referencia básica del

procedimiento de planeación que abarque desde el diagnóstico de las condiciones urbano-ambientales, pasando por la determinación de prioridades, hasta la selección y acceso de los canales de financiamiento existentes para temas de gestión ambiental urbana, de un esquema de las opciones de selección de los canales de financiamiento, así como de un menú de recomendaciones para fortalecer las finanzas municipales para la gestión ambiental urbana.

El primer tema se desarrolla a partir de las facultades y responsabilidades municipales y recorre aspectos como el diagnóstico municipal, problemas y soluciones; establecimiento de prioridades, programas y proyectos; aplicación de estándares ambientales y de desarrollo urbano; cuantificación de costos, hasta llegar a la identificación de los canales de financiamiento. El trabajo no termina en esa parte, continúa para abordar aspectos relativos a las leyes de ingresos municipales, el monitoreo y seguimiento de los proyectos y la difusión de resultados y beneficios.

El segundo tema se desarrolla como un detalle de la elaboración que se hace en el primero sobre los canales de financiamiento y se abunda sobre aspectos de gestión para accederlos. El menú de recomendaciones se elabora teniendo como precedentes los dos temas anteriores y se presentan de manera integrada en un solo esquema.

Si bien este trabajo está dirigido a los municipios entre 100 mil y un millón de habitantes, nada impide que, en principio, sea aplicable al resto de los municipios.

## **II. Procedimiento desde la planeación hasta la selección y acceso de los canales de financiamiento existentes a nivel municipal en temas de Gestión Ambiental Urbana.**

### **Introducción**

Una de las dificultades que enfrenta la administración municipal es que, dada su corta duración, es poco factible ofrecer carreras profesionales en el ámbito municipal que permitan el desarrollo de recursos humanos mejor capacitados para la gestión de este nivel de gobierno. Para una nueva administración, esta situación tiene como resultado que su curva de aprendizaje le consuma un periodo de tiempo significativo y que, una vez superada la curva, el tiempo remanente para la ejecución de proyectos sea muy limitado. Todo ello tiene como resultado que la gestión municipal no es lo eficaz y eficiente que pudiera ser si contara con recursos humanos mejor capacitados y con mayor experiencia, incluso que pudiera formarse un servicio profesional de carrera. En estas circunstancias, y no obstante que la reciente aprobación de la reelección municipal realizada por el Poder Legislativo ayuda a paliar esta situación, plasmar en un documento los procedimientos generales de planeación de la gestión ambiental urbana puede contribuir a acortar la curva de aprendizaje y permitir mayor tiempo para la puesta en ejecución de proyectos.

Una vez identificados los marcos jurídicos y normativos que rigen las responsabilidades y facultades de los municipios en materia de planeación y ejecución de gestión ambiental urbana, sus potestades fiscales, y sus fuentes de financiamiento disponibles, es posible desarrollar un planteamiento teórico sobre el procedimiento de planeación y selección y acceso de fuentes de financiamiento.

### **Planteamiento teórico**

El planteamiento teórico que se presenta a continuación tiene un desarrollo lógico que tiene como punto de partida los aspectos normativos más generales, que se originan en preceptos Federales y posteriormente estatales, para arribar a aspectos operacionales más específicos.

#### **1. Responsabilidades e ingresos municipales e instancias de coordinación de planeación**

El Título Quinto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 115 al Municipio Libre como la base de la división territorial, organización política y administrativa de los Estados. Determina las funciones y servicios públicos a cargo de los Municipios y establece que éstos administrarán libremente su hacienda y las fuentes de ingresos que la conforman.

Las funciones y servicios públicos establecidos para los Municipios son: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales, alumbrado público, limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de

residuos, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines y su equipamiento, seguridad pública, policía preventiva municipal y tránsito; y los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

La gestión ambiental urbana se refiere a la gestión de los recursos naturales, los problemas ambientales urbanos y sus efectos en las ciudades. Se considera parte de la gestión ambiental urbana la gestión del agua, actividades productivas, gestión energética, infraestructura, ecosistemas, basura, edificaciones, ruido, transporte, cambio climático, etc. Partiendo de esta definición, puede decirse que prácticamente la totalidad de las responsabilidades municipales son gestión ambiental urbana. No obstante, nada asegura que en automático esta gestión sea de calidad. Para ello es necesario que tanto la perspectiva ambiental como la urbana se realicen con estándares que incorporen buenas o, incluso, mejores prácticas.

Para lograr una gestión urbana ambiental armónica, es indispensable que las administraciones municipales cuenten con recursos humanos capacitados. Igualmente importante, es que cuenten con recursos financieros suficientes para atender las responsabilidades que tienen asignadas. Aunque también conviene señalar que en ocasiones los municipios pueden contar con recursos suficientes, pero destinarlos a otras prioridades que no necesariamente corresponden a la gestión ambiental urbana local de calidad. Esta es una gran área de oportunidad para el fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales de los gobiernos locales.

El mismo Título Quinto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos mencionado anteriormente establece preceptos sobre la hacienda municipal. Ésta está conformada por los ingresos ordinarios y los ingresos extraordinarios.

### **Ingresos Ordinarios:**

i. **Impuestos, derechos, productos y aprovechamientos** aplicados directamente por las potestades tributarias de los municipios. En esta categoría resalta el impuesto predial por su relevancia y quizás por ser el de mayor conocimiento entre la población. Los ingresos recaudados por estos conceptos forman parte de la definición de la categoría Ingresos Locales. Estos recursos son de libre disposición por parte del municipio.

Los impuestos son la forma propia en que los municipios generan ingresos de acuerdo con la actividad económica que se genera en su demarcación y su imposición no está vinculada a la contraprestación de algún servicio por parte del municipio. Los impuestos que pueden recaudar los municipios son los siguientes:

- Impuesto Predial.
- Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles y Transmisión de Dominio.

- Impuesto para el Fomento Deportivo y Educacional.
- Impuesto para el Fomento Turístico, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción de la Cultura.
- Impuesto sobre Asistencia a Juegos Permitidos y Espectáculos Públicos.
- Impuesto para el Mantenimiento y Conservación de las Vías Públicas.
- Impuesto por Alumbrado Público.
- Impuesto de Plusvalía.

Los derechos son los pagos que percibe el municipio a cambio de la prestación de un servicio de carácter administrativo. Los principales derechos que pueden cobrar los municipios son:

- Por expedición de certificados, títulos, copias de documentos y legalización de firmas.
- Por servicios que preste el Registro Civil.
- Impuesto de radicación, revalidación, permisos y rezagos.
- Por licencias de construcción reparación o restauración de fincas.
- Por propaganda, promociones comerciales.
- Por abastecimiento de agua potable y drenaje.
- Por servicio de alumbrado público.
- Por servicio de recolección de basura.
- Por servicio de rastro.
- Por ocupación de la vía pública y servicio de mercado.
- Por servicio de panteones.

Los productos son ingresos derivados del aprovechamiento de bienes no sujetos a régimen de dominio público. Entre los que destacan:

- Venta o arrendamiento de los bienes municipales
- Derivado de bosques municipales
- Enajenación de bienes muebles
- Rendimientos o ingresos derivados de las actividades de organismos descentralizados y empresas de participación municipal cuando por su naturaleza correspondan a actividades que no son propias de derecho público.

Los aprovechamientos son todos los ingresos de la Hacienda Pública Municipal que no quedan comprendidos dentro de la clasificación de impuestos, derechos y productos. Entre los aprovechamientos principales se encuentran:

- Multas
- Donativos
- Recargos
- Las indemnizaciones por daños a bienes municipales
- Los reintegros.

ii. **Participaciones Ramo 28**, corresponde a transferencias vía fondos establecidos que realiza la Federación a las Entidades Federativas bajo criterios de contribución económica y recaudatorios ponderados por población. Algunos de los fondos establecidos para las transferencias de las participaciones incorporan criterios y fórmulas de distribución que tienen como propósito incentivar el fortalecimiento de las finanzas locales, tanto de las Entidades Federativas como de los municipios, otorgando mayores participaciones a aquellas Entidades Federativas que incrementen la recaudación de ingresos locales mediante el aumento de la recaudación del impuesto predial y del cobro de derechos de agua y de residuos. Las Entidades Federativas a su vez lo distribuyen a los municipios de acuerdo con lo que establezcan los Congresos Legislativos locales. La Ley de Coordinación Fiscal establece que el monto de las participaciones que las Entidades Federativas distribuyan a los municipios debe ser al menos el 20% del monto de participaciones correspondiente a la Entidad Federativa. Las participaciones son de libre disposición por parte del municipio, incluso pueden ser afectadas para garantizar endeudamiento municipal autorizado por las legislaturas locales. Los fondos que componen las participaciones federales son los siguientes:

- Fondo General de Participaciones
- Fondo de Fomento Municipal
- Fondo de Fiscalización
- Fondo de Compensación
- Fondo de Extracción de Hidrocarburos
- Fondo de Compensación de Impuesto sobre Automóviles Nuevos
- El 0.136% de la Recaudación Federal Participable.

iii. **Aportaciones Ramo 33**, corresponde a transferencias que realiza la Federación a las Entidades Federativas. Uno de sus propósitos principales es combatir el rezago en materia de bienestar social. Las transferencias se hacen a través de ciertos fondos establecidos que contienen criterios y fórmulas para determinar los montos a transferir y que enfatizan el carácter redistributivo de las aportaciones. Entre los elementos de los criterios y fórmulas de distribución se encuentran el índice de pobreza y el número de habitantes de las Entidades Federativas y de los municipios. De acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal, las aportaciones federales no son de libre disposición, están etiquetadas para utilizarse exclusivamente para los fines específicos de cada fondo que integra el Ramo 33. Dicha Ley también establece que las aportaciones pueden ser afectadas para garantizar deuda contraída por los municipios con la autorización de sus legislaturas locales y que los empréstitos contraídos sólo podrán destinarse a obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien a la población en condiciones de pobreza extrema. Las Aportaciones Federales incluyen ocho fondos cuyo nombre estipula el concepto general para el que se deben utilizar dichos recursos:

- Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.
- Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud.
- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal.

- Fondo de Aportaciones al Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.
- Fondo de Aportaciones Múltiples.
- Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de los Adultos.
- Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública.
- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.

iv. **Ingresos Extraordinarios:**

1. **Endeudamiento**, corresponde a los empréstitos contraídos, directa o indirectamente (los que se contraen por parte de empresas municipales, como las empresas de agua), con instituciones financieras o con personas. La Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y de los Municipios, del 27 de abril de 2016, tiene importantes implicaciones en la gestión financiera-presupuestal municipal, incluyendo restricciones a la capacidad de endeudamiento de los municipios.
2. **Contribuciones Especiales**, corresponden a ingresos eventuales, no recurrentes, provenientes de contribuciones aplicadas a obras específicas. El caso más ilustrativo son las contribuciones por mejoras. Otro caso son las donaciones. Los recursos recaudados en este rubro forman parte de los Ingresos Locales.

**Programas Federales.** De manera adicional y complementaria a las fuentes de ingresos ordinarios y extraordinarios, los gobiernos municipales pueden acceder a programas que el gobierno federal ha establecido para mejorar las condiciones de vida de la población (Programas Federales). Los programas federales han sido diseñados para contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, buscan fomentar el desarrollo de actividades económicas o sociales de interés general por lo que representan una oportunidad adicional para que los municipios estén en posibilidad de atender las demandas sociales a través del desarrollo de proyectos locales.

Los apoyos que proporcionan los programas federales están orientados a necesidades de orden social, económica, ambiental, de ordenamiento territorial e infraestructura urbana como redes de agua potable, drenaje y alcantarillado, manejo y disposición de residuos, transporte, pavimentación, puentes vehiculares, rastros, entre otros. Además, también se destinan a infraestructura social que comprende la creación, desarrollo y equipamiento de espacios deportivos, recreativos, culturales, educativas, de salud y de vivienda. Algunos de los programas federales están destinados a infraestructura no convencional con la que se busca combatir necesidades de regiones específicas con necesidades particulares como captadores de agua, potabilización y reciclaje de agua pluvial.

Para acceder a los recursos relacionados a cada uno de los programas federales, los gobiernos municipales deben llevar a cabo un proceso de gestión específico establecido en las reglas de operación de cada programa federal que por lo general incluye la elaboración y presentación de un proyecto ejecutivo en los

términos que la dependencia federal establezca. Los recursos de los programas federales se transfieren en forma de subsidios y no requieren ser reintegrados a la Federación. Los programas federales se rigen por reglas de operación que se actualizan anualmente y se publican en el Diario Oficial de la Federación<sup>1</sup>. Los recursos que se obtienen de estos programas deben necesariamente ejercerse en su totalidad el año en que son obtenidos. De manera adicional existen programas específicos en forma de créditos en los que se establece de manera explícita el tipo de crédito proporcionado, las condiciones, plazos y tasas de interés aplicables.

La administración municipal debe tener completamente claro cuáles son sus responsabilidades, particularmente en materia de gestión ambiental urbana, dictadas por preceptos federales. Para ello deben estar actualizados en las funciones municipales que establecen la Ley General de Asentamientos Humanos, Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial y la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. La gestión ambiental urbana es, en cierta manera, la intersección de los ordenamientos y objetivos de ambas leyes.

Un segundo nivel se establece por las Entidades Federativas que emiten sus propias leyes de desarrollo urbano, planes de desarrollo y planes de desarrollo urbano en los que, en base en un diagnóstico, determinan propósitos, objetivos y metas. Las actividades y programas municipales deberán estar diseñadas y orientadas para contribuir a su consecución, para lo que los funcionarios estatales deben estar necesariamente familiarizados con los contenidos de las leyes, planes y programas estatales.

**Endeudamiento.** Por otra parte, la administración municipal requiere conocer los recursos financieros a su disposición para llevar a cabo los proyectos que pretenda realizar. Necesita saber cuáles son sus fuentes de recursos, las cantidades que recibe de cada una de ellas, sobre qué fuentes tiene injerencia para influir en las cantidades que recibe, qué recursos puede ejercer libremente y cuáles tienen un destino predeterminado. En caso de existir una diferencia entre sus ingresos y gastos que requiera la contratación de deuda, necesitan conocer su capacidad de endeudamiento, si las leyes federales y estatales se lo permiten y, en su caso, hasta qué límites y con qué instituciones o instrumentos. El marco normativo básico que debe ser del dominio de las autoridades municipales se encuentra en la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Disciplina Financiera de Entidades Federativas y los Municipios y el Presupuesto de Egresos de la Federación, en el nivel federal. En un segundo nivel se encuentran las Constituciones Políticas Estatales, las Leyes Estatales de Deuda Pública, las Leyes Orgánicas Estatales y las Leyes Estatales Orgánicas Municipales, entre otros.

**Planeación municipal.** El proceso de planeación municipal involucra la participación de los tres niveles de gobierno por lo que es necesario que los

---

<sup>1</sup> El Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) actualiza cada año su catálogo de programas federales.

municipios conozcan e interactúen con los instrumentos e instancias de coordinación entre las que se encuentran las siguientes:

- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE), organismo público descentralizado del gobierno del estado que entre sus funciones principales coordina la relación entre los tres niveles de gobierno derivadas de acciones de planeación. Este comité cuenta entre sus miembros con representantes de los ayuntamientos de la entidad.
- Convenio de Desarrollo Social, establecido en el Plan Nacional de Desarrollo como el vehículo de coordinación entre la federación y los estados para la canalización de recursos para cumplir compromisos derivados de los planes incluyendo los relativos a programas de equipamiento urbano y medio ambiente.
- Comité de Planeación Municipal (COPLADEM), organismo público descentralizado encargado de la promoción, coordinación y evaluación de los planes municipales de desarrollo.
- Convenio de Coordinación Estado-Municipio (CODEM), son convenios celebrados entre el gobierno del estado y cada uno de sus municipios para transferir recursos y realizar acciones y obras conjuntas.

## **2. Diagnóstico socioeconómico, urbano y ambiental del municipio, problemática y soluciones**

En ocasiones grupos de municipios comparten condiciones generales socioeconómicas, urbanas y ambientales comunes. No obstante, es importante que cada municipio reconozca sus condiciones particulares en estos tres ámbitos, que identifique la problemática que enfrenta, así como sus posibles soluciones. Entre estas últimas deberá determinar si el municipio por sí mismo puede implementarlas o si requiere de la colaboración y coordinación de otros municipios. Del mismo modo, sería conveniente distinguir las soluciones que pueden implementarse dentro del plazo de gestión de la administración municipal en turno y aquellas que van más allá de esta administración, para que, de esta manera, por lo menos se tienda un puente entre administraciones y pueda darse continuidad a la solución de los problemas detectados.

Algunos de los municipios de mayor desarrollo elaboran planes de desarrollo municipal e, incluso, planes de desarrollo urbano municipal y han fortalecido sus estructuras institucionales mediante la creación de Institutos Municipales de Planeación. Este es un modelo que podría adoptarse en la medida de lo posible.

## **3. Determinación de prioridades, objetivos y metas**

Una nueva administración municipal debe fijar con suficiente antelación las prioridades de su gestión, en particular en el campo ambiental urbano. Al mismo tiempo debe fijarse objetivos y metas a fin de que al término de su mandato pueda verificar su desempeño. En la medida en que la administración cuente con una

estructura de prioridades, objetivos y metas puede concentrar sus acciones y medios para alcanzarlos, reducir improvisaciones y tener un mayor impacto.

#### **4. Establecimiento de programas, proyectos, actividades y acciones**

Identificar y sostener el curso de acción municipal se facilita en la medida en que se traduzca en programas y proyectos alineados por orden de prioridad y desagregando las actividades y acciones que les correspondan. Idealmente, los programas y proyectos deberían contar con un calendario de ejecución que permita su evaluación y seguimiento y detectar desviaciones en su curso para, en dado caso, aplicar medidas correctivas.

#### **5. Aplicación de estándares ambientales y de gestión urbana**

Independientemente de que los municipios deban cumplir con las normas ambientales y de desarrollo urbano determinadas por las correspondientes leyes federales, sería conveniente fortalecer el diseño de los proyectos mediante la adopción de buenas o, incluso, mejores prácticas ambientales. De esta forma, la inversión municipal podría ser de mejor calidad; tener un mayor impacto favorable en el medio ambiente y en el desarrollo urbano; acceder a financiamiento privado, ya sea en esquemas APP o bien mediante endeudamiento; y los proyectos podrían ser tomados como modelos y ser replicados en otros municipios.

#### **6. Cuantificación de costos**

La determinación de los costos de un proyecto en la forma más precisa posible es un factor central para mejorar el gasto y hacer un uso más eficiente de los escasos recursos disponibles. De igual modo, asociar los costos de un proyecto a su prioridad puede dar una primera idea general de su costo beneficio y dar un elemento concreto para definir la conveniencia de llevarlo a cabo.

Cuantificar los costos de los proyectos y compararlos con los recursos disponibles permite también una mejor planeación de la gestión ambiental urbana, ayuda a establecer el orden de prioridades, tener un mejor seguimiento en el ejercicio del gasto, tener un mayor impacto favorable de las inversiones y determinar las necesidades adicionales de recursos.

#### **7. Identificar fuentes de financiamiento**

En función de la naturaleza, costo y prioridad de los proyectos que se pretendan realizar es conveniente identificar la mejor fuente para financiarlos. Probablemente la mayoría de los proyectos habrán de ejecutarse exclusivamente por el municipio en cuestión, en otros casos será necesaria la asociación y coordinación con otros municipios y en ocasiones podrán desarrollarse con la participación del sector privado. También es necesario tener en cuenta esos elementos para determinar la mejor vía de financiamiento.

El proceso de identificar las fuentes de financiamiento más apropiadas para los proyectos implica determinar cuáles de ellos sería mejor financiarlos vía:

- i. Participaciones federales y estatales (recursos de libre disposición);
- ii. Ingresos locales, proyectos que podrían financiarse los impuestos, derechos, producto y aprovechamientos existentes, o con el establecimiento de alguno nuevo o de una contribución especial;
- iii. Programas Federales, aquéllos vinculados con gestión ambiental urbana, para los que será necesario identificar la dependencia federal responsable del programa de que se trate, identificar los requisitos que deba cumplir el proyecto y hacer las gestiones correspondientes;
- iv. Endeudamiento, para lo que será necesario determinar la capacidad de endeudamiento del municipio y si las leyes federales y estatales lo permiten, así como identificar la mejor fuente de endeudamiento ya sea banca de desarrollo (principalmente Banobras), banca comercial, emisión de bonos, etc. Determinada la posibilidad y el monto del endeudamiento, se requiere presentar la solicitud de endeudamiento al congreso local para su autorización. En el caso de la banca de desarrollo será necesario identificar el programa al que se quiere acceder, los requisitos que el proyecto debe cumplir y hacer las gestiones necesarias. También convendría valorar la conveniencia de entrar en un convenio de coordinación con la federación para obtener la garantía soberana sobre la deuda municipal;
- v. Aportaciones federales (aquellos proyectos que ya tienen etiquetados los recursos para realizarlos), y
- vi. APP y cofinanciamiento, para aquellos proyectos grandes, de infraestructura y de generación de energía que involucren la participación del sector privado.

Como parte de este ejercicio convendría también identificar proyectos que pueden financiarse con reordenamiento del gasto municipal y proyectos que generen mayores ingresos locales, aun cuando en estricto sentido estas vías de financiamiento forman parte de las mencionadas en el párrafo anterior.

## **8. Incorporación de los proyectos en las leyes de presupuesto y de ingresos municipales**

Una vez identificados los proyectos a ejecutar, sus costos y sus canales de financiamiento, se requiere incorporar en las leyes de ingresos y en los presupuestos del municipio las cantidades requeridas anualmente para llevarlos a cabo, a fin de contar con la autorización correspondiente de los cabildos.

## **9. Implementación, monitoreo y evaluación**

La ejecución de los proyectos debe apegarse lo más posible al diseño original para evitar improvisaciones que se afecten negativamente los resultados esperados. El seguimiento en la realización de los proyectos es una actividad que debe hacerse regularmente para evitar desvíos tanto en el calendario de ejecución como en el

costo de los proyectos. Un seguimiento adecuado también ayuda a mejorar el impacto de los proyectos. Al finalizar los proyectos debe realizarse una evaluación para cuantificar los impactos y obtener lecciones aprendidas.

## **10. Divulgación y transparencia**

Un elemento que puede fortalecerse en el proceso de planeación municipal es la difusión de los resultados de los proyectos de gestión ambiental urbana y de los beneficios para la población. Esta difusión puede hacerse tanto ex ante (resultados y beneficios esperados) como ex post (resultados y beneficios obtenidos) de forma que la población pueda evaluar la gestión municipal y, en caso de imponérsele mayores contribuciones (aumento del impuesto predial, por ejemplo), esté un poco menos opuesta a hacerlas.

### **III. Opciones de selección de los canales de financiamiento en temas de gestión ambiental urbana.**

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de situación, identificado las necesidades y priorizado los proyectos de gestión ambiental urbana, los gobiernos municipales deben definir el canal o fuente de financiamiento que utilizarán para fondarlos. Como se ha comentado, los municipios cuentan con diversas opciones para financiar sus proyectos, mismas que se describen de manera sucinta a continuación:

1. **Participaciones federales.** Corresponden a transferencias que realiza la federación a los estados, a través del Ramo 28 y éstos a su vez a los municipios de acuerdo a criterios y fórmulas preestablecidas favoreciendo a aquellas que incrementan sus recaudaciones especialmente por impuesto predial y cobro de derechos de agua. Estos recursos son de libre disponibilidad para el Gobierno municipal.

Dado que las participaciones son distribuidas por la federación al estado y por éste a los municipios, la administración municipal debe cabildear con el Gobierno del Estado el monto de participaciones que requiera para que su solicitud se incorpore en el presupuesto que el estado presenta para aprobación del Congreso Estatal. Posteriormente, el municipio deberá acompañar al gobierno del estado en las gestiones ante el Congreso local para que se autorice el monto de participaciones solicitadas. Dado que la fórmula de distribución de las participaciones de la Federación a los Estados considera la recaudación de ingresos locales municipales, los municipios deberían aprovechar este incentivo y establecer mecanismos que generen mayor recaudación de ingresos locales y de esta manera tener una mejor posición negociadora ante el Estado.

2. **Ingresos Locales.** Se refieren a los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que son recaudados directamente por el municipio. Son

recursos que se generan por la actividad propia del municipio y que son de libre disposición. La generación más importante de este tipo de ingresos se genera por el impuesto predial.

Esta fuente depende enteramente de la decisión y voluntad recaudatoria de la administración municipal.

3. **Aportaciones Federales.** Estos recursos provienen del Ramo 33 y tienen como propósito específico contribuir a combatir el rezago en el bienestar social, por lo que se distribuyen con fórmulas que incluyen elementos como el índice de pobreza y el número de habitantes. Los recursos que provienen de esta vía no son de libre disposición, sino que se encuentran etiquetados para ser utilizados para los fines específicos establecidos en cada uno de los Fondos que integran el Ramo que son:

- Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.
- Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud.
- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal.
- Fondo de Aportaciones al Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.
- Fondo de Aportaciones Múltiples.
- Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de los Adultos.
- Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública.
- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.

Dado que estos recursos están etiquetados para los objetivos de los fondos mencionados y dependen de las fórmulas de distribución contenidas en cada uno de ellos, la opción de la administración municipal es gestionar con el Gobierno Estatal la asignación de las aportaciones que le correspondan.

4. **Programas Federales.** Son programas establecidos por la Federación para contribuir al desarrollo económico y social de los Municipios y constituyen una fuente complementaria de ingresos para los mismos. Los apoyos que proporcionan los programas federales están orientados a necesidades de orden social, económicos, ambientales, de ordenamiento territorial e infraestructura urbana como redes de agua potable, drenaje y alcantarillado, manejo y disposición de residuos, transporte, pavimentación, puentes vehiculares, rastros, entre otros, por otro lado la infraestructura social es aquella destinada a la creación, desarrollo y equipamiento de espacios deportivos, recreativos, culturales, escuelas, de salud y de vivienda. Para acceder a los recursos relacionados a cada uno de los programas federales, los gobiernos municipales deben llevar a cabo un proceso de gestión específico establecido en las reglas de operación de cada programa federal que por lo general incluye la elaboración y presentación de un proyecto ejecutivo en los términos que la dependencia federal establezca. Los recursos de los programas federales se transfieren en forma de subsidios

y no requieren ser reintegrados a la Federación. Estos programas son ejecutados a través de Dependencias Federales, para el caso de los proyectos de gestión ambiental urbana, los programas relevantes son responsabilidad de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Banobras.

El proceso de gestión para acceder a programas federales es el siguiente:

- Identificación de Necesidades. Analizar la situación del municipio para identificar sus condiciones y establecer de manera específica la necesidad o área de enfoque que se beneficiará del programa federal. Asimismo, identificar el programa federal adecuado para atender la necesidad específica.
- Elaboración del proyecto. El proceso de gestión de programas federales requiere la presentación de una solicitud a la dependencia federal respectiva, así como de un proyecto ejecutivo elaborado por las autoridades municipales. En términos generales, el proyecto ejecutivo consiste en un plan de trabajo orientado a alcanzar un objetivo específico y resolver el problema identificado previamente, describiendo las actividades y requerimientos materiales, humanos y financieros necesarios para la resolver la problemática identificada, así como el cronograma de ejecución y mecanismos previstos de seguimiento y evaluación.
- Instrumentación del programa. El proyecto ejecutivo se presenta a la dependencia federal que opera el programa para su revisión técnica y normativa y, en su caso, se celebra el instrumento jurídico de coordinación que especifica los apoyos y montos que aportará cada orden de gobierno, así como la participación que tendrá cada uno para la transferencia de recursos para iniciar la ejecución de la obra. Una vez iniciada la ejecución del proyecto, el municipio tiene la obligación de llevar a cabo la supervisión técnica de las obras. De manera adicional, el municipio deberá participar también en el sistema de reporte de avances que el programa federal tenga considerado para tal efecto.
- Cierre del ejercicio. Una vez finalizado el proyecto la autoridad municipal responsable deberá elaborar el acta de entrega recepción y/o de certificación de acciones además de la documentación comprobatoria de las obras realizadas.

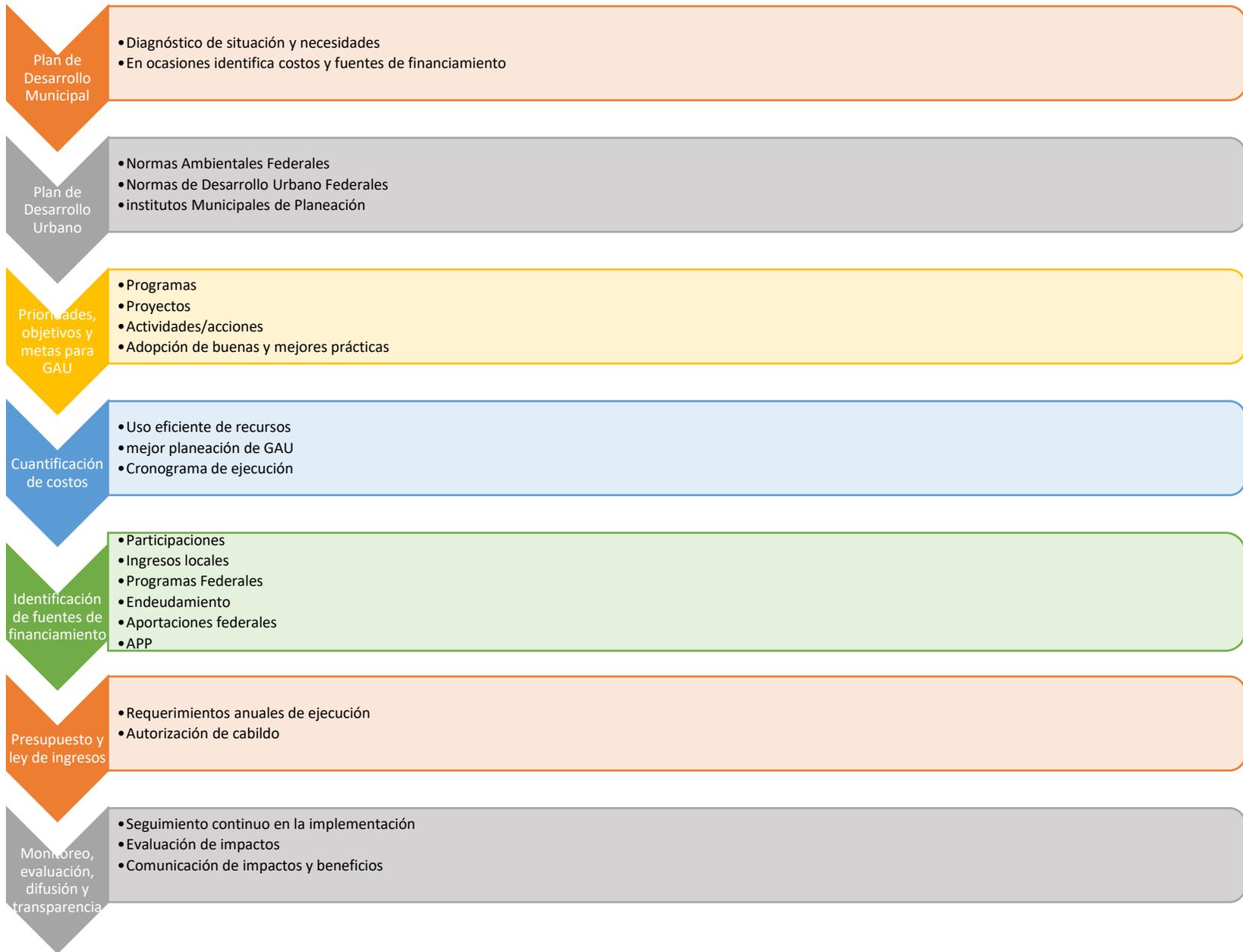
**5. Endeudamiento.** El endeudamiento forma parte de los ingresos extraordinarios municipales. Se rige mediante la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, que establece el marco regulatorio para el endeudamiento municipal. A través de esta ley, se mide y evalúa el nivel y capacidad de endeudamiento de cada municipio y se les clasifica de acuerdo a ella. La ley establece también la posibilidad de

que el Gobierno Federal garantice la deuda de las Entidades Federativas y de los municipios, suscribiendo un convenio con la Federación (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), en el que se incluyan reglas de disciplina financiera y restricciones de endeudamiento para el municipio con el propósito de mejorar sus finanzas. Adicionalmente, se requiere identificar la mejor fuente de endeudamiento ya sea banca de desarrollo (principalmente Banobras), banca comercial, emisión de bonos, etc. Determinada la posibilidad y el monto del endeudamiento, se requiere presentar la solicitud de endeudamiento al congreso local para su autorización. En el caso de la banca de desarrollo será necesario identificar el programa al que se quiere acceder, los requisitos que el proyecto debe cumplir y hacer las gestiones necesarias. También convendría valorar la conveniencia de entrar en un convenio de coordinación con la federación para obtener la garantía soberana sobre la deuda municipal

6. **APP y cofinanciamiento.** Para aquellos proyectos grandes, de infraestructura y de generación de energía que involucren la participación del sector privado. Para ello se requiere identificar la posibilidad de la participación del sector privado en algún proyecto específico, determinar el tipo de financiamiento que aportaría el sector privado, ya sea deuda o capital, estructurar el proyecto, identificar los riesgos y distribuirlos entre el sector privado y la administración municipal en función de quien esté mejor preparado para administrarlos, determinar las obligaciones contractuales del sector privado y de la administración municipal, identificar el esquema de pago para el sector privado (concesiones, contrato de servicios múltiples, etc.).

Finalmente se debe determinar el esquema de APP. Las modalidades que puede tomar el esquema dependen de la mayor o menor participación del sector privado. Entre las principales modalidades se encuentran: i) contratos de operación y mantenimiento o de administración; ii) contratos de arrendamiento (construir, operar y transferir); iii) concesiones; iv) esquemas diseñar, construir, operar y financiar; y v) asociaciones de riesgo compartido y empresas mixtas. Estas 5 modalidades se presentan en un orden de menor a mayor participación del sector privado.

## Proceso de planeación, selección y acceso a canales de financiamiento para proyectos de GAU



Participaciones Federales	Ingresos Locales	Programas Federales	Endeudamiento	Aportaciones Federales	APP
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ramo 28</li> <li>•Transferencias federales</li> <li>•Libre disposición</li> <li>•Distribuidos de acuerdo con fórmulas establecidas</li> <li>•Pueden garantizar deuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recursos de libre disposición generados mediante la actividad económica</li> <li>•Impuestos</li> <li>•Derechos</li> <li>•Productos</li> <li>•Aprovechamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Programas establecidos para fomentar el desarrollo económico y social</li> <li>•Fuente complementaria de recursos</li> <li>•Proceso de gestión ante dependencias federales para acceder a recursos</li> <li>•Reglas de Operación anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresos extraordinarios</li> <li>•Se rige por la Ley de Disciplina Financiera</li> <li>•Clasificación de municipios de acuerdo a capacidad de endeudamiento</li> <li>•Convenios con la Federación para garantizar deuda</li> <li>•Banca Comercial</li> <li>•Banca de Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ramo 33</li> <li>•Transferencias Federales</li> <li>•Combatir el rezago en bienestar social</li> <li>•Recursos etiquetados para los fines específicos de cada Fondo</li> <li>•Distribuidos de acuerdo a fórmulas establecidas que toman en cuenta el índice de pobreza y población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyectos de infraestructura y/o generación de energía</li> <li>•Participación del sector privado</li> <li>•Estructuración de proyecto y tipo de modalidad de acuerdo a magnitud de participación del sector privado</li> <li>•Concesión, contrato de prestación de servicios múltiple</li> </ul>

#### **IV. Recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión de las finanzas municipales en materia ambiental urbana.**

La mayor disponibilidad de recursos financieros por parte de las administraciones municipales, por sí sólo, no asegura una mayor realización de acciones vinculadas a la gestión ambiental urbana. Mayor disponibilidad de ingresos debe complementarse con la incorporación de la perspectiva ambiental como parte integral del desarrollo urbano municipal. Desde este contexto, el fortalecimiento de las finanzas municipales necesariamente tiene que verse acompañado del fortalecimiento de la estructura de gobierno y de las capacidades institucionales de los municipios para que den una mayor prioridad al desarrollo de la gestión urbana con perspectiva ambiental aplicando buenas y mejores prácticas.

El fortalecimiento de las finanzas municipales implica tanto generación de mayores ingresos como racionalización del gasto. Por su parte, el fortalecimiento institucional y de la estructura de gobierno municipal implica reforzar la estructura de gobierno con comisiones o subcomisiones y unidades de gestión ambiental urbana, mejorar las capacidades de los recursos humanos para que las propuestas de análisis de proyectos y actividades incorporen la perspectiva ambiental y adopten buenas y mejores prácticas.

Un elemento adicional complementario a los dos antes mencionados es el desarrollo de estrategias de transparencia y difusión en las que el municipio divulgue a la comunidad las actividades de gestión ambiental urbana que estén promoviendo y sus beneficios para la población.

A continuación, se presentan recomendaciones para fortalecer los ingresos y las estructuras institucionales municipales con el propósito de fomentar la realización de gestión ambiental urbana.

1. **Fortalecimiento Institucional y de la estructura de gobierno Municipal.** Incorporar en la estructura municipal comisiones o subcomisiones y unidades de gestión ambiental urbana que participen de manera transversal en las funciones y actividades que realizan otras comisiones municipales. De igual modo, fortalecer las capacidades de los recursos humanos del municipio para que las propuestas de análisis de proyectos y actividades incorporen la perspectiva ambiental y adopten buenas y mejores prácticas. Otro elemento es el desarrollo de estrategias de transparencia y difusión en las que el municipio divulgue a la comunidad las actividades de gestión ambiental urbana que estén promoviendo y sus beneficios para la población.
2. **Racionalización del gasto municipal.** El mayor potencial para incrementar los ingresos disponibles para destinarlos a gestión ambiental urbana municipal es mediante la racionalización del gasto. Los recursos que se liberen pueden dirigirse a ese propósito. Una mayor eficiencia operativa de la administración municipal que se traduzca en menor gasto corriente, menor nómina y servicios generales y materiales y suministros, pueden generar ahorros para fortalecer la gestión ambiental urbana. Incluso, el gasto de inversión puede también reorientarse a proyectos más claramente ubicados en ese ámbito, y junto con una mejor

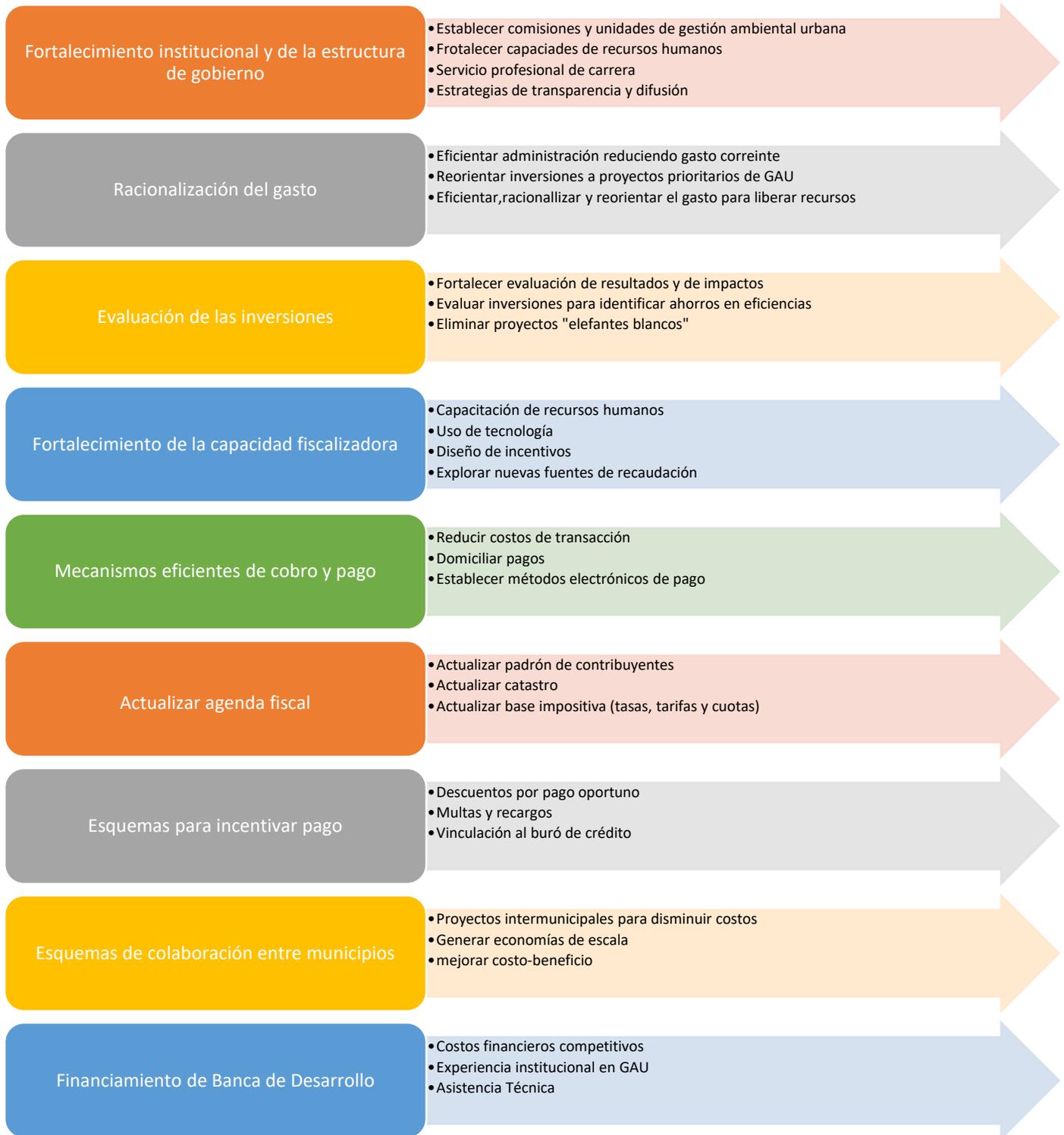
evaluación e incorporación de estándares ambientales, tener un impacto mayor. Aumentar la eficiencia, racionalizar y reorientar el gasto, como condición previa pueden hacer más viable la aplicación de políticas encaminadas a incrementar la recaudación local municipal.

3. **Evaluación de las inversiones.** El gasto de inversión, además de reducido, no necesariamente es de buena calidad. Los proyectos de alumbrado público municipal consumen un monto importante del gasto. Realizar proyectos de eficiencia energética en este y otros campos similares pueden significar en ahorros considerables para destinar a gestión ambiental urbana. Del mismo modo, mejorar la evaluación de las inversiones puede significar eliminar proyectos que en primera instancia parecen buenas opciones de gestión ambiental urbana pero que fracasan en la práctica, como ejemplo los mercados municipales, que en teoría cuentan con muchos elementos de gestión ambiental urbana y que terminan como “elefantes blancos”.
4. **Fortalecimiento de las capacidades fiscalizadoras.** Los municipios cuentan con una gama de potestades tributarias que no explotan en su totalidad. En ocasiones se debe a que los recursos que destinan a labores de fiscalización son insuficientes y merman su capacidad de hacer cumplir a los contribuyentes con sus obligaciones fiscales. La proliferación de la economía informal es un fenómeno evidente en los municipios. Fortalecer sus capacidades de fiscalización mediante tecnología, incentivos y recursos humanos mejor capacitados es un camino a seguir. Simultáneamente pueden explorarse otras fuentes de recaudación o la ampliación de las existentes por la prestación de servicios específicos, como puede ser el cobro por recolección de basura, tratamiento de aguas residuales, drenaje, etc.
5. **Establecer mecanismos más eficientes de cobro y pago de impuestos locales.** Aumentar la recaudación del predial y el cobro del servicio de agua fortalece la generación de ingresos locales, y pueden incrementar las transferencias de Aportaciones vinculadas a Fondos que consideren el aumento del predial y del cobro de agua como criterios en las fórmulas de distribución. Podrían establecerse mecanismos más eficientes y que faciliten los pagos de predial y de agua tanto en las cabeceras municipales como en las comunidades. Sobre todo, para estas últimas, en las que el costo de transacción para realizar el pago es alto (desplazarse a la cabecera municipal tiene un alto costo directo y de oportunidad). Domiciliar los pagos, establecer métodos electrónicos de cobros y pagos, etc.
6. **Actualización de la agenda fiscal municipal.** La actualización del universo de contribuyentes, de la base impositiva, de los catastros municipales, de las tasa, tarifas y cuotas, son medidas que deben estar presentes en la agenda fiscal local. Llevar a cabo programas de actualización de valores y del universo catastral e implementar sistemas para evitar su manipulación, pueden implementarse.

7. **Establecer esquemas de incentivos para el pago de impuestos locales.** El establecimiento de descuentos y multas para promover el pago oportuno del predial y del agua, así como vincular la falta de pagos al buró de crédito pueden incentivar de manera efectiva el cumplimiento voluntario por parte de los contribuyentes.
8. **Establecer esquemas de colaboración entre municipios.** La colaboración de los municipios en proyectos de alcance intermunicipal puede disminuir su costo, generar economías de escala, mejorar su relación costo-beneficio y mejorar la generación y recaudación de impuestos. Proyectos de transporte intermunicipal, alumbrado público, recolección y separación de basura, suministro de agua potable y tratamiento de aguas son algunos de este tipo de proyectos.
9. **Acceder al financiamiento de la banca de desarrollo.** Especialmente para proyectos relacionados a la gestión ambiental urbana, los costos financieros competitivos se complementan con experiencia institucional que puede verse como asistencia técnica.
10. **Establecer convenios de coordinación con la Federación.** En el marco de la ley de disciplina financiera es conveniente para los municipios establecer convenios de coordinación con el propósito de que la Federación garantice la deuda municipal. De esta forma el costo financiero se reduce y los ahorros pueden dirigirse a gestión ambiental urbana.
11. **Aumentar el acceso a los programas federales.** Explotar al máximo la disponibilidad de recursos de los programas federales relacionados con gestión ambiental urbana. Estos recursos son incrementales a los recursos municipales.
12. **Asociaciones Público-Privadas.** En especial para proyectos grandes es conveniente analizar este esquema para ejecutar proyectos de gestión ambiental urbana.
13. **Aplicación y seguimiento de mejores prácticas.** En la medida en que los municipios sigan mejores prácticas ambientales en la gestión urbana, será posible que tengan acceso a fuentes de financiamiento alternativas que complementen los canales existentes.
14. **Incremento de gasto en inversión en gestión ambiental urbana.** Vincular la recaudación de ciertas fuentes de ingreso ordinarias particularmente el impuesto predial a actividades relacionadas con gestión ambiental urbana. Esta misma vinculación podría utilizarse para otras fuentes de ingresos ordinarias, lo mismo que para ahorros proveniente de racionalización del gasto.

15. **Perspectiva de género.** Para generar mayor equidad en la población municipal, vincular la gestión ambiental urbana con la perspectiva de género, de forma de aprovechar las sinergias que se forman entre esta perspectiva y la ambiental urbana.
16. **Continuidad de la gestión municipal.** Integrar la gestión ambiental urbana como parte de los planes de largo plazo de los municipios a fin de dar continuidad a las acciones municipales y sostenibilidad a las inversiones de tal forma que puedan lograrse los impactos no solo de corto si no de mediano y largo plazos.
17. **Replicabilidad de las inversiones.** Para que las inversiones de ciertos municipios puedan convertirse en modelos que puedan ser replicados en otros, es necesario que las inversiones en gestión ambiental urbana se realicen aplicando buenas y mejores prácticas urbanas y ambientales.

## Recomendaciones





## V. Casos de éxito, buenas prácticas.

- **Proyecto de cogeneración de energía eléctrica y térmica a partir del biogás de la planta municipal de tratamiento de aguas residuales. Municipio de León, Guanajuato**  
Aspectos relevantes: implementación previa de medidas de fortalecimiento de las finanzas municipales mediante hacer más eficiente la administración financiera del organismo operador, asegurar el pago de los servicios por parte de los usuarios, establecimiento de tarifas realistas. No requirió de incrementar el endeudamiento municipal.
- **Proyecto de eficiencia energética en el sistema de alumbrado público municipal. Municipio de Atlacomulco, Estado de México**  
Aspectos relevantes: Apoyo financiero de Banobras que reembolsa el 15 % de la inversión realizada.
- **Proyecto de sistema integrado de transporte. Municipio de León, Guanajuato**  
Aspectos relevantes: 25% de la inversión aportados por el Fondo nacional de Infraestructura (FONADIN) administrado por Banobras y 40% por inversionistas privados. Esquema APP.
- **Proyecto de transporte público BRT. Monterrey Área Metropolitana, Nuevo León**  
Aspectos relevantes: 37% de la inversión aportado por FONADIN (Banobras) a fondo perdido, 40% por inversionistas privados y 22% por el gobierno del estado. Esquema APP intermunicipal.
- **Proyecto de bancarización de ingresos. Huixquilucan, Estado de México**  
Aspectos relevantes: Suscripción de un convenio entre el ayuntamiento, a través del Sistema de Recaudación y de la Tesorería Municipal, y seis instituciones bancarias para el pago de impuestos locales por parte de los contribuyentes.
- **Proyecto Cupón Cero. Coatzacoalcos, Veracruz**  
Aspectos relevantes: Renegociación de la deuda municipal mediante el esquema bonos cupón cero bajo la estrategia de Banobras. Inversión de fondos a largo plazo para resolver los niveles actuales de endeudamiento del municipio.
- **Proyecto Plaza de la Mujer. Morelia, Michoacán.**  
Aspectos relevantes: Construcción de la Plaza de la Mujer para que 70 emprendedoras amas de casa vendan sus productos. Gestión ambiental urbana con equidad de género.
- **Proyecto fideicomiso promotor de proyectos estratégicos. Tampico, Tamaulipas**  
Aspectos relevantes: Instrumento legal para captar financiamiento del sector privado y de los tres niveles de gobierno para proyectos como la remodelación de mercados municipales, mejoramiento del parque metropolitano y la construcción del canal de la cortadura. El fideicomiso da continuidad a los proyectos ante cambios de administraciones municipales y estatales.
- **Proyecto Plan Municipal de Desarrollo. Acapulco de Juárez, Guerrero**  
Aspectos relevantes: Realiza un diagnóstico de las necesidades municipales, permite priorizar las inversiones y cuantificar los costos de los proyectos y las necesidades de inversión.

- **Proyecto Plan de Austeridad. Zinapécuaro, Michoacán**  
Aspectos relevantes: Implementación de un programa de austeridad para hacer un uso más eficiente de los recursos presupuestales y evitar incurrir en un mayor endeudamiento. Ha generado ahorros por 2.5 millones de pesos en menos de un año, que pueden destinarse a áreas prioritarias.
- **Proyecto mejoramiento de la calificación de crédito. Chihuahua, Chihuahua**  
Aspectos relevantes: HR Ratings revisó al alza la calificación del municipio de Chihuahua de HR AA a HRAA+ como resultado de un comportamiento financiero adecuado al mismo tiempo que modificó su perspectiva de Negativa a Estable. El municipio de Chihuahua registró un superávit fiscal de 7.2% de los ingresos totales en el ejercicio 2015, en comparación con el superávit esperado de 1.8 por ciento, al mismo tiempo que los ingresos de libre disposición aumentaron un 10.5%. Fortalecimiento general de las finanzas municipales.
- **Proyecto mejoramiento de la calificación de crédito. León, Guanajuato**  
Aspectos relevantes: Standard & Poor's elevó la calificación de riesgo crediticio de largo plazo de mxAA a mxAA+ como resultado de una mejoría en la administración financiera y del fortalecimiento de su desempeño presupuestal. La administración municipal implementó prácticas fiscales dirigidas a fortalecer los ingresos propios y la recaudación local y a contener el gasto operativo. Entre las prácticas encaminadas a fortalecer los ingresos destacan una modernización del proceso para actualizar avalúos catastrales para determinar el impuesto sobre adquisición de bienes inmuebles.
- **Proyecto mejoramiento de la calificación de crédito. Chiautla, Estado de México**  
Aspectos relevantes: Fitch Ratings subió la calificación de la calidad crediticia del municipio de Chiautla, Estado de México a 'BBB-(mex)' desde 'BB+(mex)' como consecuencia de un bajo nivel de endeudamiento a largo plazo, la generación de ahorro interno lo cual se deriva de la contención del gasto y una inversión municipal superior a la media de sus pares de calificación.
- **Proyecto mejoramiento de la calificación de crédito. Durango, Durango**  
Aspectos relevantes: En diciembre de 2017 Fitch Ratings aumentó la calificación crediticia del municipio de Durango a 'AA-(mex)' desde 'A+(mex)'. Este aumento en la calificación se deriva de la generación de ahorro interno consistentemente fuerte, un nivel de endeudamiento bajo y controlado, la eficiencia recaudatoria sobresaliente, la ausencia de contingencias relacionadas con el sistema de seguridad social y la gestión eficiente del organismo operador de agua. La calificación está limitada por la baja proporción de inversión con respecto al gasto total.

