



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS
POLÍTICAS**

**“ANÁLISIS DEL PROGRAMA AGENDA PARA EL DESARROLLO
MUNICIPAL COMO GENERADOR DE DESARROLLO LOCAL EN
LOS MUNICIPIOS PARTICIPANTES EN EL ESTADO DE PUEBLA”**

TÉSIS:

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS
POLÍTICAS**

**PRESENTA:
ANGEL EDUARDO RUIZ PARRAGUIRRE**

**DIRECTORA DE TESIS:
MTRA. CRISTINA RODRIGUEZ RIVERO**

PUEBLA, PUEBLA

FEBRERO 2020

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

UNIDAD I

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

I.I Antecedentes del Problema.	1
I.II Planteamiento del Problema.	2
I.III Justificación de la Investigación.	3
I.IV Objetivos de la Investigación.	4
I.V Hipótesis de la Investigación.	5
I.VI Tipo de Investigación.	5

UNIDAD II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

II.I Qué es un Programa de Gobierno.	7
II.II Qué es el Desarrollo de los Municipios.....	7
II.III El Desarrollo Local en el Plan Nacional de Desarrollo.....	8
II.IV El Desarrollo Local en el Plan Estatal de Desarrollo.....	11
II.V El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Atlixco.....	15
II.V.I Descripción del Municipio de Atlixco.....	16
II.VI El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Cuautlancingo.....	17
II.VI.I Descripción del Municipio de Cuautlancingo.....	18
II.VII El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Puebla.....	20
II. VII. I Descripción del Municipio de Puebla.....	22
II.VIII El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Tepeaca.....	23
II.VIII.I Descripción del Municipio de Tepeaca.....	25
II.IX El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Zacatlán.....	26
II.IX.I Descripción del Municipio de Zacatlán.....	28

UNIDAD III

IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA AGENDA DE DESARROLLO MUNICIPAL EN EL ESTADO DE PUEBLA

III.I Descripción de la Agenda para el Desarrollo Municipal.....	30
III.II Importancia de la Agenda para el Desarrollo Municipal.....	46
III.III Objetivo la Agenda para el Desarrollo Municipal.....	47
III.IV Participantes en el Desarrollo de la Agenda para el Desarrollo Municipal...	48

UNIDAD IV

ESTUDIO DE CASO: AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL EN PUEBLA

IV.I Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Atlixco.....	49
IV.II Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Atlixco.....	50
IV.III Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Cuatlancingo.....	53
IV.IV Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Cuatlancingo.....	54
IV.V Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Puebla.....	56
IV.VI Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Puebla.....	57
IV.VII Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Tepeaca.....	60
IV.VIII Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Tepeaca.....	61
IV.IX Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Zacatlán.....	63
IV.X Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Zacatlán.....	65

CONCLUSIONES.....	67
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	70
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	71
--------------------------	-----------

AGRADECIMIENTOS

El camino para llegar hasta donde hoy me encuentro ha sido complicado, hoy es un buen momento para agradecer a todas aquellas personas que siguieron mi camino por más alocado que fuera.

A mis padres que con todo su esfuerzo, día con día me han brindado su apoyo para conseguir los sueños y metas que me planteo. Bien dicen que somos el reflejo de nuestros padres y con mucho orgullo lo recalco.

A mis hermanas que son una fuente de inspiración importante de superación y perseverancia en cada ámbito y camino que me he enfrentado, podrán ser muchos miedos pero la fortaleza e inspiración que me dan, me permiten vencer cualquier obstáculo que venga.

A mi asesora de tesis, quiero hacer mención honorífica a la Maestra Cristina Rodríguez Rivero, quien en todo momento de esta investigación me brindo su atención, dedicación, palabras de aliento y cariño para poder obtener el grado de Licenciado. Muchas gracias, sin usted esto no podría haber sido posible.

A mis revisores de tesis Maestro Javier Castellanos Vázquez y la Doctora Elieth Blázquez Bonilla quienes han confiado en mí ampliamente para poder contribuir en diversas investigaciones, un gusto poder aprender de los mejores. Un honor enorme trabajar con ustedes.

Por último pero no menos importante, a mí. Quien mejor que nadie sabe los sacrificios que he realizado para poder cumplir uno de tantos sueños y metas que debo conseguir, en algún momento me dijeron que era un soñador desesperado. Pero hoy es un día feliz porque al ver atrás puedo sonreír y decir que valió la pena salir todos los días viajar de un municipio a otro, algunas veces solo con los gastos necesarios para viajar y otros para poder comprar el material que me solicitaban.

Vale la pena soñar, vale la pena hacer sacrificios, lo que no vale la pena es dejar de luchar por tus sueños.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo dar a conocer y analizar al Programa de Agenda para Desarrollo Municipal y su contribución al mejoramiento del desarrollo de cada municipio. Dicho programa fue creado por el Gobierno Federal 2012 – 2018 mediante la Secretaría de Gobernación, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED). Constituido por una serie de indicadores confiables, objetivos y comparables que permiten a los gobiernos municipales llevar una administración eficaz, partiendo de dos niveles: Nivel de Gestión y Nivel de Desempeño.

El Nivel de Gestión permite observar y evaluar las actividades administrativas que desarrolla cada municipio, mientras que el Nivel de Desempeño evalúa las funciones realizadas partiendo del mandato legal y las expectativas de los ciudadanos, lo cual permite observar lo alcanzado por la administración de cada municipio participante.

Así mismo, se analizara y pretendemos demostrar los resultados obtenidos en el periodo 2018 en algunos de los municipios que participaron en el Estado de Puebla donde el programa fue aplicado; Cuautlancingo, Atlixco, Puebla, Tepeaca y Zacatlán; así evaluar si en realidad es viable tomarlo como parámetro de fortalecimiento en las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de gestión o en su defecto desecharlo.

La inquietud que surge de desarrollar dicho tema en el país, sobre todo, en el Estado de Puebla sirve de ejemplos para otros municipios que desconocen la importancia de una administración eficaz y el valor que esta toma cuando es bien realizada, pues permite un desarrollo importante en la Administración Pública Local y en el territorio municipal. Como principal ejemplo de la eficacia del programa está el municipio de Atlixco quien ha logrado obtener dos años consecutivos el nombramiento al mejor municipio del país, lo cual permite observar una excelente gestión administrativa de todos los que brindan algún servicio público a la ciudadanía.

En la unidad I se aborda el contexto en la cual se ve iniciada la investigación, las intenciones y planteamientos que se pretenden plasmar. De igual forma las características de la investigación en la cual se plantea dicho problema, sin dejar de lado la metodología y la delimitación del mismo.

Mientras en la unidad II reunirá las características del marco teórico de la investigación. Donde se plantean la esencia de cada plan municipal partiendo en los tres ámbitos de gobierno que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos marca para tomar en cuenta cada ámbito de la Administración Pública en la cual se encuentra nuestro país y poder brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Las características de los municipios analizados en los cuales se hará la investigación para poder entender mas a detalle el objetivo del tema.

Esto nos dará paso a la unidad III donde se conoce a detalle la importancia y características de la Agenda de Desarrollo Municipal en el Estado de Puebla, inicia dando a conocer en que consiste dicha agenda y la importancia de la misma para el desarrollo municipal, permitir conocer los medidores que esta contiene y el impacto que tiene la Agenda de Desarrollo Local en cada municipio del Estado.

Finalizamos con la unidad IV en la cual se analiza el desarrollo que cada municipio ha tenido al participar en este programa del Gobierno Federal, el resultado de cada uno de ellos y sobre todo las observaciones de maestros expertos a través de entrevistas, quienes participaron todo el 2018 acudiendo a evaluar los municipios del Estado de Puebla.

Con ello se pretende obtener la finalidad de toda la investigación, realizar un análisis minucioso de cada uno de los municipios y su aplicación, que es lo que cada municipio obtuvo y como pudo realizar todo lo exigido con los indicadores

UNIDAD I

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

I.I Antecedentes del problema

Conquista de México

El municipio surge el 22 de abril de 1519 con la fundación de la Villa Rica de la Veracruz, donde se da inicio a una organización administrativa y jurídica que permitió a Hernán Cortes implantar una instancia que le confiriera el poder inmediato al margen del poder de Cuba y así lograr conquistar nuevas poblaciones. El objetivo de dicha organización de aquel tiempo era recaudar y entregar tributo a los españoles, distribuir el trabajo para construcciones agrícolas, cooperar en el proceso de evangelización y la aprehensión de los delincuentes.

El segundo ayuntamiento fundado por españoles se da en Puebla, denominado Villa Segura de la Frontera el 4 de septiembre de 1520, hoy en día conocido como el municipio de Tepeaca.

Constitución de Cádiz

La Constitución de Cádiz fue promulgada el 19 de marzo de 1812, en España; y el 30 de septiembre del mismo año, en la Nueva España. La cual instala al municipio como el gobierno básico y poniendo a jefes políticos como unidad intermedia entre Estado y municipio. El municipio era integrado por alcalde, regidores, un procurador síndico y el jefe de Estado quien presidía dicha junta, las principales atribuciones que se concedía a esta forma de organización eran orden público, instrucción primaria y cárceles.

Constitución 1917

Se crea el artículo 115, donde señala la organización de los Estados y municipios del país; de igual manera señala que el municipio es un orden de gobierno libre conforme a las siguientes bases:

“ I.- Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el gobierno del estado.

II.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, recaudarán todos los impuestos y contribuirán al gasto público del estado en la proporción y término que señale la legislatura local.

III.- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.” (INAFED, 2013)¹

Para 1983 se reforma el artículo donde señala los siguientes aspectos:

- “a) Facultad a los congresos de los estados para resolver sobre la desaparición de los ayuntamientos o de algunos de sus miembros, previa garantía de audiencia.
- b) Existencia de regidores de representación proporcional.
- c) Entrega de participación sin condiciones por los gobiernos de los estados.
- d) Cobro del impuesto predial por los ayuntamientos.
- e) Facultades a los ayuntamientos para zonificación y determinación de reservas ecológicas.
- f) Se ampliaron las facultades reglamentarias a los ayuntamientos.
- g) Normar la relación entre los ayuntamientos y sus empleados.
- h) Elaboración de presupuesto de egresos para los ayuntamientos.
- i) Determinación de los servicios públicos.” (INAFED, 2013)²

En el año de 1989 se crea el Centro Nacional de Desarrollo Municipal con el fin de mejorar la administración pública municipal y la gestión de los servicios públicos que esta instancia brinda. El Centro de Desarrollo Municipal en la actualidad se llama Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED), el cual emana de la Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal.

I.II Planteamiento del problema

A través del tiempo la Administración Pública Municipal ha sido el vínculo más cercano a la ciudadanía para atender diversas necesidades que esta demanda. Es

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917).

² INAFED. (2013). *Guía técnica 1; Historia del Municipio Mexicano*. México : INAFED

bien sabido que en México existen alrededor de 2474 municipios; los cuales atienden, diariamente, la demanda de más de 129.2 millones de habitantes en todo el país. Por lo anterior las exigencias que administrativamente tiene una administración municipal deben acoplarse a lo que la ciudadanía exige.

Hoy en día, después de los comicios de 2018, los titulares o presidentes municipales de algunos municipios desconocen las normatividades que la federación exige cubrir durante diversos periodos marcados por la ley, tan solo en Puebla existen gran número de anomalías administrativas no cubiertas por los servidores públicos lo cual genera problemas al momento de brindar algún servicio público.

El Gobierno Federal mediante la Secretaria de Gobernación en conjunto con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) ha desarrollado el Programa de Fortalecimiento a Municipios (PAFMUN) para que mediante la Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) funja como instrumento que permita mejorar el aparato administrativo de cada gobierno municipal, para así mejorar y desarrollar la calidad de vida de los habitantes de cada municipio el cual participe, en este caso los que analizaran más adelante.

I.III Justificación de la investigación

Partiendo de los problemas en materia normativa (estructura regulatoria), administrativa (estructura organizacional, recursos humanos, materiales y financieros), programática (programa y acciones) y en materia de vinculación, que tiene cada municipio en todo el país se desarrolla el Programa Agenda para el Desarrollo Municipal que permite fortalecer todos aquellos aspectos en los que la administración municipal no puede o no sabe cómo mejorar las capacidades institucionales.

Conforme a la facción V del artículo 21 constitucional, “los municipios están facultados para formular, aprobar y administrar la zona y planes de desarrollo urbano municipal, entre otras funciones”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917)³

En las últimas décadas las atribuciones y fuentes de financiamiento de los municipios se han incrementado, dado que con la reforma del 1° de diciembre de 2014 en materia de seguridad pública se atribuye mayor recurso económico a los

³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917).

municipios, eso no ha permitido que los municipios sean eficaces en su administración y puedan satisfacer las necesidades de todos los habitantes de los municipios.

El panorama actual muestra un importante número de municipios con limitantes administrativas, que se reflejan en las estructuras organizacionales de mayor tamaño al pertinente y con mayor número de personal al necesario; una dispersión de actividades, que ha derivado en que no se le conceda prioridad a sus funciones constitucionales y en haciendas debilitadas, caracterizadas por una escasa recaudación de ingresos propios y un crecimiento de la deuda pública.

La Secretaría de Gobernación tiene el compromiso de emprender acciones para apoyar el desarrollo institucional de los municipios mexicanos, a manera de que éstos puedan desempeñar de una forma eficaz las funciones bajo su responsabilidad. Con ese propósito y a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), ha realizado un importante esfuerzo para formular el programa “Agenda para el Desarrollo Municipal”, una herramienta a partir de la cual se apoya a los municipios para que centren sus esfuerzos en mejorar sus capacidades de gestión y en elevar los resultados de gobierno en aquellas tareas que les encomienda la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Considerando que la “Agenda para el Desarrollo Municipal” es una herramienta de gran utilidad para ayudar a los municipios a detectar las prioridades que cada uno tiene y diseñar las acciones que le permitan alcanzar resultados concretos y verificables, y sobre todo, que la ciudadanía pueda avalar. Con este programa México se suma a la lista de aquellos países en los cuales la medición de la gestión y el desempeño en los gobiernos locales es una práctica recurrente que auxilia a los gobernantes a mejorar el proceso de toma de decisiones y a la ciudadanía ejercer su derecho a una rendición de cuentas más efectiva.

Sin duda, contribuir a la modernización administrativa de los municipios permite hacerlos más eficaces puesto que es el orden de gobierno más cercano a la población que se convierte en un elemento indispensable para mejorar el país.

I.IV Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Conocer y analizar los beneficios que ha tenido el participar en la “Agenda para el Desarrollo Municipal” en los municipios participantes del estado de Puebla y saber el desarrollo que trae a los mismos.

Objetivos específicos:

- Determinar el desarrollo de cada municipio a partir de la evaluación del programa para mejorar y crear planes que permitan el desarrollo municipal.
- Priorizar las acciones que tomen los gobiernos municipales partiendo de las necesidades ciudadanas.
- Mejorar el aparato administrativo municipal para hacer eficaz y eficiente la gestión municipal.

I.V Hipótesis de la investigación

“El programa Agenda para el Desarrollo Municipal es un instrumento confiable que permite evaluar el desempeño que tiene un aparato administrativo; en este caso a nivel municipal, que dicho resultado aborda el desarrollo que tiene administrativamente el municipio”.

I.VI Tipo de investigación

Metodología (Descriptiva)

Consiste en describir las características, sistemas contables, técnicas y prácticas del estudio que se pretende realizar. Permite valorar las características del fenómeno que interesa en la investigación.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”. (Dalen, 1981)⁴

⁴Dalen, D. B. (1981). *Manual de técnica de la investigación educativa*. México: Paidós.

Técnica de investigación:

- Encuesta: Es una serie de preguntas que te permite recabar la información de algún público en específico o de quien se quiera saber su punto de vista. La importancia que tiene este instrumento es una alternativa a lo que no puedes conseguir de la observación. Actualmente existen 3 tipos de encuestas: forma de aplicación (correo, telefónica, personal y online), objetivos (descriptivas y analíticas) y según su respuesta (abierta o cerrada).
- Entrevista: La entrevista son preguntas sobre un tema en específico a especialistas dentro del ambiente de investigación. La importancia que tiene es obtener información en específico sobre el tema en el cual se está trabajando y permite sustentar las hipótesis planteadas, existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.
- Observación: Consiste en observar detenidamente un fenómeno y tomar datos que permiten justificar la investigación. La importancia que tiene es que partiendo de lo observado se puede discutir y justificar el fenómeno.

Delimitación del problema

Espacial: Esta investigación se llevara a cabo en los resultados obtenidos en los municipios de Cuautlancingo, Atlixco, Puebla, Tepeaca y Zacatlán, municipios participantes del Estado de Puebla.

Temporal: Durante la última evaluación realizada en el periodo 2018.

UNIDAD II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

II.I Qué es un Programa de Gobierno.

El programa de Gobierno lo definen como: “la propuesta de los candidatos a los ciudadanos donde plantean las apuestas y metas con las cuales se comprometen para alcanzar el desarrollo del territorio durante su periodo de gobierno. El programa de gobierno es un pilar fundamental de la democracia participativa”. (DNP, 2011)⁵

Es decir, en un proceso de campaña se realizan diversas propuestas enfocadas en solucionar un problema que aqueja a la ciudadanía y que les permita realizar dichas acciones, una vez que la contienda democrática le haya favorecido, a quien propone dichas acciones. Todo lo anterior partiendo del conocimiento del municipio, estado o país, en el caso de México. Las propuestas implementadas en una campaña se convierten en programas de gobierno, después de que estas hayan tenido un proceso legal por el poder legislativo inmediato, dependiendo de la instancia de gobierno, ya que significará un gasto para dicha instancia y por tanto se tiene que comprobar todo gasto que se realice.

II.II Qué es el Desarrollo de los Municipios.

El Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED), en sus diversas guías con las que cuenta, señala que el desarrollo municipal “es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades económicas con las necesidades básicas de la comunidad. A través de la planeación los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que los gobiernos federal y estatales transfieren para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social”. (INAFED, 2014)⁶

Dicho desarrollo se ve involucrado el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde solamente es competencia del municipio atender de la mejor manera los servicios públicos como son alcantarillado, drenaje, agua potable, equipamiento de calle, alumbrado, por mencionar algunos.

⁵ DNP. (2011). Orientaciones para construir y elegir el programa de gobierno. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Gu%C3%ADa%20orientaciones%20programa%20de%20gobierno.pdf>

⁶ INAFED. (2014). Guía técnica 4; La planeación del desarrollo municipal. México : INAFED

Es importante señalar que servicios como lo son educación, salud, vivienda, asistencia social y mejoramiento de comunidades rurales, dependerá de los términos y reglas de operación que dicten las normas estatales o federales, dependiendo el caso que les corresponda y el programa al que apliquen.

La planeación del desarrollo municipal va encaminada a cumplir ciertos propósitos para mejorar la economía municipal y consolidar al máximo el beneficio social, dentro de la guía de INAFED antes mencionada, determina los siguientes objetivos:

- “Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.
- Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.
- Promover la participación y conservación del medio ambiente.
- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- Asegurar el desarrollo de todas las comunidades del municipio”. (INAFED, 2014)⁷

Lo anterior, involucrando los tres órdenes de gobierno para consolidar los puntos mencionados. Acciones de gobierno municipal que en verdad involucre a las tres instancias y velen por el mejoramiento de la sociedad del municipio, sólo así se podrá ir creando el camino para consolidar el desarrollo municipal.

II.III El Desarrollo Local en el Plan Nacional de Desarrollo.

Es necesario recordar que la presente investigación se abordará con los resultados obtenidos en 2018, por tanto se pretende citar los planes de desarrollo de las administraciones anteriores para poder consolidar la investigación.

⁷ INAFED. (2014). Guía técnica 4; La planeación del desarrollo municipal. México : INAFED

“El Plan Nacional de Desarrollo es la hoja de ruta que sociedad y gobierno hemos delineado para caminar juntos hacia una nueva etapa del país. Este documento traza los grandes objetivos de las políticas públicas, establece las acciones específicas para alcanzarlos y precisa indicadores que permitirán medir los avances obtenidos.

Se trata de un plan realista, viable y claro para alcanzar un México en Paz, donde se recobren el orden, la seguridad y la justicia que anhelan las familias. Además, establece los lineamientos para hacer de la nuestra, una nación tranquila en la que se respeten cabalmente los derechos humanos.

El Plan explica las estrategias para lograr un México Incluyente, en el que se enfrente y supere el hambre. Delinea las acciones a emprender para revertir la pobreza. Muestra, también, el camino para lograr una sociedad con igualdad de género y sin exclusiones, donde se vele por el bienestar de las personas con discapacidad, los indígenas, los niños y los adultos mayores.

Un tema recurrente en los Foros de Consulta fue el de impulsar un México con Educación de Calidad, que abra las puertas de la superación y el éxito a nuestros niños y jóvenes. La premisa es sencilla: para mover a México hay que fomentar los valores cívicos, elevar la calidad de la enseñanza y promover la ciencia, la tecnología y la innovación.

El Plan Nacional de Desarrollo también destaca la importancia de acelerar el crecimiento económico para construir un México Próspero. Detalla el camino para impulsar a las pequeñas y medianas empresas, así como para promover la generación de empleos. También ubica el desarrollo de la infraestructura como pieza clave para incrementar la competitividad de la nación entera”. (SEGOB, 2013)⁸

El Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de Enrique Peña Nieto establecía cinco metas nacionales:

- México en paz:

“Fortalecer el pacto social, reforzar la confianza en el gobierno, alentar la participación social en la vida democrática y reducir los índices de inseguridad.

Una sociedad donde todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos, que participen activamente y cumplan sus obligaciones en el marco de una democracia plena; y que, por lo mismo, ninguna persona en México se enfrente a

⁸ Secretaría de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/ePN/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

la falta de seguridad, a un inadecuado Sistema de Justicia Penal o a la opacidad en la rendición de cuentas”.(SEGOB, 2013)⁹

- México incluyente

“Enfocar la acción del Estado en garantizar el ejercicio de los derechos sociales y cerrar las brechas de desigualdad social que aún nos dividen. El objetivo es que el país se integre por una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad sustantiva” (SEGOB, 2013)¹⁰

- México con educación de calidad

“Propone implementar políticas de estado que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos, y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional”. (SEGOB, 2013)¹¹

- México próspero

“Busca proveer condiciones favorables para el desarrollo económico a través de fomentar una regulación que permita una competencia sana entre las empresas y el desarrollo de una política moderna de fomento económico enfocada a generar innovación y desarrollo en sectores estratégicos”. (SEGOB, 2013)¹²

- México con responsabilidad global

“Comprende las políticas del Gobierno de la República encaminadas a defender y promover el interés nacional en el exterior, y a contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo de México, a través de relaciones cercanas, mutuamente benéficas y productivas con otros países, sustentadas en una política exterior vigorosa, sustantiva y activa”.(SEGOB, 2013)¹³

En las cinco metas antes mencionadas, involucra el desarrollo local en la meta número uno, México en paz. Donde hace referencia a fortalecer el pacto social, la

⁹ Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/epn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

¹⁰ Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/epn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

¹¹ Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/epn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

¹² Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/epn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

¹³ Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/epn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>

confianza se desarrolló con el gobierno, promover la participación democrática en el país y reducir la inseguridad.

“Para promover y fortalecer la gobernabilidad democrática es necesario consolidar la colaboración entre poderes y propiciar una comunicación fluida y eficaz, y en ese marco fortalecer la relación con el Honorable Congreso de la Unión y el Poder Judicial, promoviendo las condiciones para la construcción de acuerdos políticos que hagan posible las reformas que nuestro país requiere”. (SEGOB, 2013)¹⁴

“Asimismo, es fundamental impulsar un federalismo articulado, mediante una coordinación eficaz y una mayor corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno. En este sentido, se promoverá un replanteamiento de los mecanismos de coordinación, que permita una mayor transparencia en el actuar público y en la implementación de políticas públicas comunes o concurrentes, así como la claridad frente a la ciudadanía de las responsabilidades que cada orden de gobierno tiene en la arquitectura institucional. Se promoverán iniciativas que permitan, por una parte, culminar procesos de descentralización inconclusos, así como revisar aquellos que requieran esfuerzos regionales, y por otra delinear una redistribución de funciones hacia las entidades federativas y municipios que mejore la atención de la ciudadanía y la promoción de un desarrollo regional equilibrado”. (SEGOB, 2013)¹⁵

II.IV El Desarrollo Local en el Plan Estatal de Desarrollo.

“El Plan Estatal de Desarrollo (PED) es la hoja de ruta sobre la que transita el actuar de las instancias gubernamentales al servicio de la ciudadanía; sobre esta hoja se observan los señalamientos e indicaciones para alcanzar el final de un camino en donde el bienestar de la población es el referente establecido de origen.

Esta guía permite al Gobierno contar con la capacidad para tomar decisiones mediante las cuales se dé respuesta y gestión a los conflictos, manteniendo así su legitimidad formal e institucional. Además, el PED contribuye a obtener aquella legitimidad sustantiva en la que se demuestra a la ciudadanía esa capacidad para

¹⁴Secretaría de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465

¹⁵Secretaría de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465

atender y resolver sus problemas de manera eficaz y eficiente”.(Subsecretaria de Planeación, 2017)¹⁶

El Plan Estatal de Desarrollo en la administración de José Antonio Gali Fayad (2017 – 2018), se encuentra estructurado por cinco ejes estratégicos:

- Igualdad de Oportunidades

“En concordancia con la meta de lograr un México incluyente que permita reducir las brechas de la desigualdad que prevalecen en la realidad social del país, se establece una política de carácter social en el ámbito local que reconoce las necesidades apremiantes, asociándolas con los problemas desencadenados. Esto, con el fin de poder delimitar recursos con trazos de actuación para incrementar el bienestar social”.(Subsecretaria de Planeación, 2017)¹⁷

- Prosperidad y Empleos

“El incremento en la competitividad de la entidad posibilita mejorar las condiciones de vida de las familias. Por lo tanto, las acciones que la autoridad determine emprender en materia económica deben propiciar un desarrollo cobijado por el sector empresarial y el acompañamiento de tecnología que establezca un modelo de actuación para el fortalecimiento de tejido productivo y su vinculación con las demandas sociales.

Asimismo, la promoción de los atractivos turísticos y la cultura poblana que goza de reconocimiento a nivel internacional, nacional y regional, es un elemento fundamental que abona a la prosperidad de nuestra nación”.(Subsecretaria de Planeación, 2017)¹⁸

- Sustentabilidad y Medio Ambiente

En este eje se establecen acciones concordantes con las políticas federales, así como vinculantes con los Gobiernos locales para desarrollar mecanismos transversales en materia urbana y medioambiental, pero con un enfoque metropolitano y visión de habitabilidad, competitividad, cohesión social y

¹⁶ Subsecretaria de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

¹⁷ Subsecretaria de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

¹⁸ Subsecretaria de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

diversidad económica que fortalezca el desarrollo territorial del estado. (Subsecretaría de Planeación, 2017)¹⁹

- Tranquilidad para tu Familia

“Aquí se considera el respeto al ejercicio de las libertades y derechos de los individuos en el marco de un Estado de derecho que genere un ambiente de certidumbre y confianza.

Capacitar a los cuerpos policiacos y equiparlos con las herramientas necesarias para mejorar los esquemas de seguridad y protección de la integridad a las familias poblanas permite fortalecer la confianza ciudadana en sus autoridades, pues estas acciones agilizan la atención a los ciudadanos y previenen la comisión de delitos”.(Subsecretaría de Planeación, 2017)²⁰

- Buen Gobierno

“La planeación establecida en el Gobierno, en función del tiempo administrativo, deberá alejarse de lo enunciativo para establecer responsabilidades claras y factibles de cumplimiento ante la atención a las necesidades y exigencias de los ciudadanos. La ruta de trabajo se estructura con base en los compromisos establecidos, pero bajo el acompañamiento metodológico que permite determinar objetivos, estrategias, acciones e indicadores para una evaluación efectiva del ejercicio de gobierno.

Asimismo, se registra la ejecución del gasto con relación a los programas de gobierno establecidos, en donde es fundamental la congruencia entre el gasto, la deuda pública y el sistema hacendario para financiar el desarrollo de la entidad”. (Subsecretaría de Planeación, 2017)²¹

Además de tres estrategias transversales:

- Protección integral a niñas, niños y adolescentes

“La inversión a favor de las niñas, niños y adolescentes es la apuesta más segura que los Gobiernos pueden hacer para contribuir a la solución de los principales problemas que aquejan a la sociedad. Invertir en favor de los infantes y

¹⁹ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

²⁰ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

²¹ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

adolescentes permite mejorar su calidad de vida en el presente y en el futuro, y con ello se asegura el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El Gobierno del Estado de Puebla se suma a las acciones orientadas a generar mejores condiciones para la niñez y la adolescencia. Por ello, el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2018, a través del programa específico de Niñas, Niños y Adolescentes, y la estrategia transversal de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes, contenidas en este documento rector de planeación, aseguran la atención de la población comprendida entre los 0 y 17 años de edad, en todos los ámbitos del actuar gubernamental”. (Subsecretaría de Planeación, 2017)²²

- Desarrollo equitativo de las regiones

“El modelo moderno de desarrollo regional pone énfasis en la relación ciudad-campo, es decir que establece las relaciones de intercambio básico con beneficios para ambas actividades. Al igual, el desarrollo regional pone atención en la relación de recursos naturales-medio ambiente: concibe los recursos naturales como oportunidades y el medio ambiente local como un valor de patrimonio para su protección y de uso racional.

La promoción del desarrollo regional incluyente se debe realizar bajo las premisas de prosperidad, sustentabilidad, resiliencia, buen manejo de los recursos naturales, uso de energías alternativas, modernización en infraestructuras y equipamientos y combate a la pobreza multidimensional. Esto bajo la concepción del territorio como oferente de igualdad de oportunidades para el desarrollo humano”. (Subsecretaría de Planeación, 2017)²³

- Sociedad con igualdad de género

Nos centraremos en la estrategia transversal “Desarrollo equitativo de las regiones” donde señala lo siguiente:

“Se apunta hacia una conciencia institucional que genere la interacción con los demás sectores. Se busca que se reconozcan las demandas y necesidades en las siete regiones de la población del estado y que sean atendidas con un sentido de responsabilidad social —que implica apego a la ley, alineamiento en los tres

²² Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

²³ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

niveles de gobierno y voluntad política para el aprovechamiento del potencial del desarrollo.” (Subsecretaría de Planeación, 2017)²⁴

“Igualmente, la coordinación entre niveles de gobierno y el resultado de la aplicación del principio de concurrencia en los fondos implica concertación obligatoria en la acción de gobierno, entre los actores institucionales y sociales, que permita un mejor manejo de las regiones. Hoy en día existen mejores condiciones para la planeación regional, tanto por los avances tecnológicos como por el conocimiento de experiencias positivas y negativas que permite afinar los conceptos y criterios de planeación, ya que las categorías de habitabilidad, competitividad, sustentabilidad, conectividad, cohesión social y gobernanza están implícitas en la planeación regional”. (Subsecretaría de Planeación, 2017)²⁵

II.V El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Atlixco.

“A través de la planeación los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que los gobiernos federal y estatales transfieren para el de proyectos productivos y de beneficio social.

El propósito principal de la planeación del desarrollo municipal es orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social y tiene como objetivos los siguientes:

- Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.
- Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.
- Promover la participación y conservación del medio ambiente.

²⁴ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

²⁵ Subsecretaría de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- Asegurar el desarrollo de todas las comunidades del municipio”. (INAFED, 2017)²⁶

“Los servicios públicos municipales no sólo encuentra fundamento constitucional en los artículos referidos, sino que faculta al Municipio para dar rumbo, dirección y sentido a la promoción desarrollo”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)²⁷

II.V.I Descripción del Municipio de Atlixco.

“El municipio de Atlixco se localiza en la parte centro-oeste del estado de Puebla (Pue). El territorio que constituye a dicho municipio se extiende a 229.22 kilómetros cuadrados. Debido a las elevaciones que se encuentran en su territorio, está ubicado a una altitud promedio de 1,840 metros sobre el nivel del mar (msnm). Es importante saber que Atlixco presenta colindancias territoriales al norte con Tanguismanalco, al noreste con los municipios de Santa Isabel Cholula y Ocoyucan, al suroeste con Atzitzihuacan, al sur con Huaquechula y Tepeojuma, al sureste colinda con San Diego la Meza Tochimiltzingo, al este con la ciudad de Puebla y finalmente al oeste colinda con el municipio de Tochimilco. Los resultados estadísticos que obtuvo el INEGI sobre el conteo de población realizado en el 2015, mostraron que el número total de personas que viven en el municipio de Atlixco es de 134,364”. (Gobierno del Estado de Puebla, 2016)²⁸

²⁶ INAFED. (2017). Planeación del desarrollo municipal. Recuperado de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarollo_municipal.pdf

²⁷ Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Atlixco, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-atlixco-puebla-2014-2018>

²⁸ Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>

Educación				
Población analfabeta		5,805		
Grado promedio de escolaridad		9		
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.				
Indicadores sociales	Marginación ^{1/}	Desarrollo Humano ^{2/}	Rezago Social ^{3/}	Intensidad Migratoria ^{4/}
Grado	Bajo	Alto	Muy alto	Bajo
Medición de la pobreza ^{5/}		Pobreza total	Pobreza externa	Pobreza moderada
Población en situación de pobreza (personas)		80,049	13,593	66,456
Porcentaje de situación de pobreza		59.42	10.09	49.33
Fuente: ^{1/} CONAPO. Índice de Marginación, 2015. ^{2/} PNUD.Informe sobre Desarrollo Humano, 2010. ^{3/} CONEVAL. Índice de Rezago Social, 2015. ^{4/} CONAPO. Índice de intensidad Migratoria, 2010. ^{5/} CONEVAL Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, 2010.				

Cobertura de servicios básicos en vivienda	
Viviendas particulares habitadas	35,093
Disponen de agua entubada	93.21 %
Disponen de drenaje	93.03 %
Disponen de electricidad	99.50 %
Con piso de tierra	4.55%
Fuente:INEGI.Encuesta Intercensal, 2015.	
Economía	
Población ocupada	51,159
Hombres	31,809
Mujeres	19,350
Sector primario	22.37%
Sector secundario	16.66%
Sector comercio	20.21%
Sector servicios	39.42%
Unidades económicas	6,659
Producción Bruta Total(millones de pesos)	2,260.388
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2014.	

Grafico 1. (CEIGEP,2018)²⁹

II.VI El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Cuautlancingo.

Relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo. El Plan de Desarrollo Municipal de Cuautlancingo se encuentra constituido por cinco ejes de acción:

- Seguridad Pública, Seguridad Vial, Protección Civil e Impartición de Justicia.
- Desarrollo Social Incluyente con Equidad de Género y Educación Pública.

²⁹ Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

- Desarrollo Sustentable, Infraestructura y Servicios Públicos.
- Desarrollo Económico, Competitividad e Innovación.
- Gobierno Municipal Eficaz y Eficiente

En el último eje de acción nos señala como medio de desarrollo la profesionalización del servidor público para obtener una excelente gestión de calidad.

“Mejorar los servicios que ofrece la Administración Pública Municipal, capacitando a los servidores públicos bajo el enfoque de gestión de calidad y atención al ciudadano, mediante el acceso a la información pública municipal y transparencia en el estado que guarda dicha administración”.(PMD, 2014)³⁰

II.VI.I Descripción del Municipio de Cuautlancingo.

“Debido a la posición territorial que tiene en el mapa de la República Mexicana, sus colindancias son al norte con el estado de Tlaxcala, al este con el municipio de Tlaxcala y el municipio de Puebla, al sur con San Pedro Cholula y nuevamente con Puebla, finalmente al oeste colinda con el municipio de Coronango. También es importante saber que Cuautlancingo se encuentra ubicado bajo las coordenadas que a continuación se presentan: 19° 04' 54" y 19° 09' 36" latitud norte y 98° 13' 18" y 98° 17' 36" longitud oeste.

La superficie que cubre a todo el municipio se extiende a 33.17 kilómetros cuadrados. Es fundamental saber que debido a la gran variedad de elevaciones que hay en el municipio de Cuautlancingo, su altitud promedio oscila entre los 1,990 metros sobre el nivel del mar. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía mejor conocido por sus iniciales llevó a cabo el conteo de población en el 2015 en el municipio de Cuautlancingo. Publicó los resultados obtenidos y éstos mostraron que dicho lugar cuenta con 112, 225 habitantes”. (Gobierno del Estado de Puebla, 2016)³¹

³⁰Orden Jurídico Poblano (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Cuautlancingo, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-cuautlancingo-puebla-2014-2018>

³¹ Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>

Educación				
Población analfabeta		1,337		
Grado promedio de escolaridad		11		
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.				
Indicadores sociales	Marginación ^{1/}	Desarrollo Humano ^{2/}	Rezago Social ^{3/}	Intensidad Migratoria ^{4/}
Grado	Muy bajo	Bajo	Muy alto	Muy bajo
Medición de la pobreza ^{5/}		Pobreza total	Pobreza externa	Pobreza moderada
Población en situación de pobreza (personas)		47,527	3,424	44,103
Porcentaje de situación de pobreza		39.26	2.83	36.43
Fuente: ^{1/} CONAPO. Índice de Marginación, 2015. ^{2/} PNUD.Informe sobre Desarrollo Humano, 2010. ^{3/} CONEVAL. Índice de Rezago Social, 2015. ^{4/} CONAPO. Índice de intensidad Migratoria, 2010. ^{5/} CONEVAL Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, 2010.				

Cobertura de servicios básicos en vivienda	
Viviendas particulares habitadas	30,843
Disponen de agua entubada	98.65 %
Disponen de drenaje	98.75 %
Disponen de electricidad	99.77 %
Con piso de tierra	0.85%
Fuente:INEGI.Encuesta Intercensal, 2015.	
Economía	
Población ocupada	45,133
Hombres	29,526
Mujeres	15,607
Sector primario	0.72%
Sector secundario	36.34%
Sector comercio	18.31%
Sector servicios	42.60%
Unidades económicas	2,973
Producción Bruta Total(millones de pesos)	170,900.487
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2014.	

Grafico 2. (CEIGEP,2018)³²

³² Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

II.VII El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Puebla.

El Plan de Desarrollo Municipal de Puebla, se encuentra estructurado por cinco ejes:

- Bienestar Social y Servicios Públicos

“Constituye un engranaje clave para la construcción de políticas públicas de largo alcance, a través de una articulación sistémica y colaborativa de todas las dependencias municipales, abocadas a generar impactos duraderos sobre la calidad de vida de los ciudadanos, fundamentalmente en la eficiente prestación de servicios públicos en aquellos espacios comúnmente olvidados por las autoridades.

En términos prácticos esta articulación supone una vinculación coordinada intra e intergubernamental en la que cada una de las acciones planeadas se observe y retroalimente directamente con las demás previstas dentro del PMD”. (IMPLAN, 2014)³³

- Estabilidad Económica y Empleo

“Este segundo eje establece una serie de acciones para incidir positivamente en el rubro de la por medio de la identificación de acciones prioritarias a realizarse por cada una de las dependencias y entidades involucradas directa e indirectamente.

Bajo el liderazgo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo se propone impulsar el desarrollo productivo del municipio a través de acciones de promoción directas con el empresariado y complementarlas con actividades de investigación, soporte institucional y desarrollo tecnológico”. (IMPLAN, 2014)³⁴

- Desarrollo Urbano Sustentable y Crecimiento Metropolitano

“Este eje de planeación identifica aspectos sobre el desarrollo urbano del municipio. Se propone establecer mecanismos transversales de sustentabilidad con un enfoque metropolitano. Esto a través de un ordenamiento territorial cobijado por la infraestructura necesaria que permita mejorar inmediatamente las

³³ Instituto Municipal de Planeacion. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planos/plan.mun.desa14.18.pdf>

³⁴ Instituto Municipal de Planeacion. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planos/plan.mun.desa14.18.pdf>

actuales condiciones relacionadas con el crecimiento y desarrollo urbano”. (IMPLAN, 2014)³⁵

- Protección y Tranquilidad para Todos

“Uno de los derechos fundamentales de toda persona es contar con la tranquilidad individual, familiar y patrimonial, que le permita desarrollar su potencial como ser humano y como integrante de una comunidad.

En la búsqueda de este objetivo, el cuarto eje se propone crear y conservar las condiciones necesarias para que los ciudadanos en su conjunto ejerzan, con respeto para todos los demás, sus libertades y derechos en un ambiente de certidumbre y confianza”. (IMPLAN, 2014)³⁶

- Buen Gobierno, Innovador y de Resultados.

“Es el eje que se asume como una herramienta estratégica para la coordinación planificada de las actividades administrativas propias del Ayuntamiento. Esto como una función básica para una adecuada atención de los problemas en razón del uso eficaz de los recursos, que requiere de mecanismos de planeación, programación, control y evaluación. Se asume como principio rector que la tarea de gobernar no es exclusiva de quien gobierna; sino resultado de un trabajo corresponsable con los ciudadanos, a quienes debemos garantizar un gobierno cercano, que rinda cuentas, sea transparente, incluyente, participativo y financieramente responsable”.(IMPLAN, 2014)³⁷

El eje “Buen Gobierno, Innovador y de Resultados” se basa en calidad de ofrecer el servicio mediante acciones innovadoras y de los resultados en diferentes plazos.

“Realizar un Buen Gobierno significa tener la capacidad de organizar la administración pública para determinar con precisión y claridad qué se quiere hacer, cómo se lograrán las metas, con qué recursos se ejecutarán los programas, quiénes realizarán las acciones para lograrlo y qué impacto se quiere obtener. Para ello es necesario establecer un plan de gobierno.

Por lo tanto, para hacer Buen Gobierno es necesario empezar por: planear, acto que implica determinar objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, formular

³⁵ Instituto Municipal de Planeación. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planos/plan.mun.desa14.18.pdf>

³⁶ Instituto Municipal de Planeación. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planos/plan.mun.desa14.18.pdf>

³⁷ Instituto Municipal de Planeación. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planos/plan.mun.desa14.18.pdf>

escenarios, asignar recursos, determinar responsabilidades y delimitar tiempos de ejecución, coordinar esfuerzos, asegurar el control de los procesos, evaluar los programas y las políticas, medir los resultados a través de indicadores y evaluar el impacto generado. Desde esta perspectiva, para el Buen Gobierno la planeación representa la búsqueda creativa, organizada, sistemática, sistémica y comprometida de incidir sobre el futuro”. (PMD, 2014)³⁸

II. VII. I Descripción del Municipio de Puebla.

“El municipio de Puebla de Zaragoza se encuentra ubicado en la región central y dicho lugar es la capital del estado que tiene el mismo nombre. Lo que marca el mapa de la República Mexicana es la posición geográfica de todos los estados y municipios del país, debido a eso el municipio de Puebla se encuentra rodeado al norte por el estado de Tlaxcala, al sur por el municipio de Santo Domingo Huehuetlán y Teopantlán, al oriente por los de Amozoc, Cuautinchán y Tzicatlacoyan, finalmente al poniente se encuentra Ocoyucan, Cuautlancingo y San Andrés Cholula. En cuanto a las coordenadas geográficas entre las que está ubicado Puebla, éstas son los paralelos 18° 50' 42" y 19° 13' 48" latitud norte del trópico de cáncer y los meridianos 98° 00' 24" y 98° 19' 42" longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Puebla presenta una topografía muy variada y es por eso que en su territorio podrán encontrar muchas formaciones con diferentes alturas. Una de las más importantes es el volcán Iztaccíhuatl y tomando en cuenta la tendencia general de elevaciones, su altitud promedio es de 2,140 metros sobre el nivel del mar. La superficie territorial que forma al municipio de Puebla es de 524.31 kilómetros cuadrados. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizó el conteo de población y vivienda durante el 2015 en todos los estados y municipios de México. Publicó los resultados obtenidos, por lo tanto el municipio de Puebla está formado por un total de 1, 576,259 habitantes”.(Gobierno del Estado de Puebla, 2016)³⁹

³⁸Instituto Municipal de Planeacion. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planer/plan.mun.desa14.18.pdf>

³⁹ Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>

Educación				
Población analfabeta		32,178		
Grado promedio de escolaridad		11		
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.				
Indicadores sociales	Marginación ^{1/}	Desarrollo Humano ^{2/}	Rezago Social ^{3/}	Intensidad Migratoria ^{4/}
Grado	Muy bajo	Bajo	Muy alto	Muy bajo
Medición de la pobreza ^{5/}		Pobreza total	Pobreza externa	Pobreza moderada
Población en situación de pobreza (personas)		699,016	64,586	634,431
Porcentaje de situación de pobreza		40.64	3.76	36.89
Fuente: ^{1/} CONAPO. Índice de Marginación, 2015. ^{2/} PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano, 2010. ^{3/} CONEVAL. Índice de Rezago Social, 2015. ^{4/} CONAPO. Índice de intensidad Migratoria, 2010. ^{5/} CONEVAL Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, 2010.				
Cobertura de servicios básicos en vivienda				
Viviendas particulares habitadas		430,542		
Disponen de agua entubada		96.95 %		
Disponen de drenaje		98.35 %		
Disponen de electricidad		99.81 %		
Con piso de tierra		0.83 %		
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal, 2015.				
Economía				
Población ocupada		655,995		
Hombres		392,902		
Mujeres		263,093		
Sector primario		0.93 %		
Sector secundario		25.86 %		
Sector comercio		21.78 %		
Sector servicios		50.62 %		
Unidades económicas		72,924		
Producción Bruta Total (millones de pesos)		163,361.180		
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2014.				

Grafico 3 (CEIGEP, 2018)⁴⁰

II.VIII El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Tepeaca.

El Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca se encuentra constituido por cinco ejes:

- Desarrollo Humano Integral e Incluyente

“Disminuir los índices de pobreza y marginación en el Municipio de Tepeaca, para elevar la calidad de vida de los habitantes, a través de la focalización de los programas sociales y la aplicación de la política nacional de la Cruzada Contra el Hambre, destacando los rubros de alimentación, vivienda, servicios básicos, salud

⁴⁰ Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

y educación, buscando un equilibrio entre el crecimiento económico, la conservación del medio ambiente, la urbanización y la inclusión en el desarrollo de todos los sectores sociales”.(Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴¹

- Desarrollo Turístico y Económico

“Crear las condiciones materiales y operativas para incrementar los niveles de empleo e inversión productiva en el municipio, facilitando la instalación y operación de empresas y desarrollar las potencialidades turísticas y culturales, aprovechando sus vocaciones productivas en materia de gastronomía, cultura, historia, artesanías y religiosidad, para la atracción de visitantes nacionales y extranjeros”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴²

- Modernización Administrativa y Servicios Públicos de Calidad

“Crear un marco institucional, que permita al gobierno municipal, ser efectivo en sus acciones e incluyente en sus procesos; integrando programas y proyectos que permitan atender de manera oportuna la demanda de servicios, de información y de contacto, promoviendo la rendición de cuentas; dotando a las dependencias de las herramientas de gestión para ofrecer servicios públicos de calidad”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴³

- Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial sustentable

“Instrumentar Políticas Públicas orientadas a la regulación, control y crecimiento ordenado de la ciudad, armonizando la demanda ciudadana con las acciones de gobierno, en el marco de un proyecto de ciudad moderna, que facilite el desarrollo económico y eleve la calidad de vida, en un entorno de sustentabilidad”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴⁴

- Seguridad Pública para el Bienestar de las Personas

⁴¹ Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

⁴² Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

⁴³ Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

⁴⁴ Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

“Posicionar a Tepeaca como uno de los municipios más seguros del Estado, implementando acciones de capacitación, adiestramiento, exámenes de control de confianza y equipamiento de los cuerpos policiacos; así como la coordinación de acciones con los gobiernos federal y estatal, para un combate efectivo a la delincuencia, que permita garantizar la seguridad de las personas y sus familias”.(Orden Jurídico Poblano, 2014) ⁴⁵

En el eje de “Modernización Administrativa y Servicios Públicos de Calidad” señala que busca una modernización administrativa que permita ser efectivo en las acciones a implementar.

“Crear un marco institucional, que permita al gobierno municipal, ser efectivo en sus acciones e incluyente en sus procesos; integrando programas y proyectos que permitan atender de manera oportuna la demanda de servicios, de información y de contacto, promoviendo la rendición de cuentas; dotando a las dependencias de las herramientas de gestión para ofrecer servicios públicos de calidad”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴⁶

II.VIII.I Descripción del Municipio de Tepeaca.

“El municipio de Tepeaca se encuentra en la parte central en el estado de Puebla. Debido a la posición geográfica que tiene, se localiza entre las coordenadas 18° 55' 30" y 19° 06' 18" latitud norte del trópico de cáncer y entre 97° 48' 18" y 97° 59' 18" longitud oeste del meridiano de Greenwich. El municipio de Tepeaca está ubicado en tres regiones morfológicas, la Malinche, la Sierra de Amozoc y el Valle de Tepeaca, por lo cual su relieve es montañoso, con cerros y sierras. Todo eso provoca que el municipio presenta una altitud de 2,080 y 2,840 metros sobre el nivel del mar. Está formado por una extensión territorial total de 179.9 kilómetros cuadrados.

También es importante saber que Tepeaca presenta colindancias al norte con el municipio de Nopalucan, al sur con Cuapiaxtla de Madero, Tecali de Herrera y Santo Tomás Hueyotlipan, al oriente colinda con el municipio de Acatzingo y al poniente con los de Acajete, Cuautinchán y Tecali de Herrera. En otra información estadística el Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizó el conteo de

⁴⁵ Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

⁴⁶Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>

población en todo el país en el 2015. Informó que de acuerdo a los resultados obtenidos el municipio de Tepeaca está habitado por 80,507 personas”.(Gobierno del Estado de Puebla, 2016)⁴⁷

Educación				
Población analfabeta				3,177
Grado promedio de escolaridad				8
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.				
Indicadores sociales	Marginación ^{1/}	Desarrollo Humano ^{2/}	Rezago Social ^{3/}	Intensidad Migratoria ^{4/}
Grado	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Medición de la pobreza ^{5/}		Pobreza total	Pobreza externa	Pobreza moderada
Población en situación de pobreza (personas)		58,699	8,349	50,350
Porcentaje de situación de pobreza		69.64	9.90	59.73
Fuente: ^{1/} CONAPO. Índice de Marginación, 2015. ^{2/} PNUD.Informe sobre Desarrollo Humano, 2010. ^{3/} CONEVAL. Índice de Rezago Social, 2015. ^{4/} CONAPO. Índice de intensidad Migratoria, 2010. ^{5/} CONEVAL Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, 2010.				
Cobertura de servicios básicos en vivienda				
Viviendas particulares habitadas				18,037
Disponen de agua entubada				95.46 %
Disponen de drenaje				91.32 %
Disponen de electricidad				99.64 %
Con piso de tierra				2.91%
Fuente:INEGI.Encuesta Intercensal, 2015.				
Economía				
Población ocupada				27,431
Hombres				18,956
Mujeres				8,475
Sector primario				20.40%
Sector secundario				24.58%
Sector comercio				23.29%
Sector servicios				30.23%
Unidades económicas				4,340
Producción Bruta Total(millones de pesos)				1,134.555
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2014.				

Grafico 4.(CEIGEP,2018)⁴⁸

II.IX El Desarrollo Local en el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Zacatlán.

El Plan de Desarrollo Municipal de Zacatlán se basa en cinco ejes:

- Desarrollo Social para Todos

⁴⁷ Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>

⁴⁸ Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

“La reducción del rezago social y el combate a la pobreza de las localidades del interior del municipio son el centro de la política social. Se presentan alternativas y oportunidades para satisfacer las necesidades de educación, cultura y recreación así como de una vida saludable”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁴⁹

- Seguridad Ciudadana

“Presenta un modelo basado en la seguridad humana como fundamento para dar respuesta a la necesidad de protección de la persona y su patrimonio; lo cual favorece el desarrollo de las capacidades del ser humano y así lograr un clima de oportunidades para el desarrollo social incluyente y para el crecimiento económico sostenido”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁵⁰

- Economía Generadora de Bienestar

“Se impulsaran las ventajas comparativas y competitivas del municipio, identificado alternativas de crecimiento económico sostenido que favorezcan el desarrollo social y promuevan el empleo; se fortalecerá el turismo como vocación natural del municipio y especial atención al desarrollo rural, para que la población tenga mayores oportunidades de bienestar y reduzca la marginación”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁵¹

- Sustentabilidad del Medio Ambiente

“Surge como respuesta a la necesidad inaplazable de poner en práctica una política de desarrollo sustentable, con equilibrio entre el aprovechamiento económico y el cuidado sustentable de los recursos naturales”. (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁵²

- Gobernanza y Empoderamiento Ciudadano

“Presenta el modelo de gobierno de la presente administración, fundamentado en la participación responsable de la sociedad organizada y en el ejercicio de un gobernanza democrática que garantice un clima de confianza hacia el gobierno.

⁴⁹ Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

⁵⁰ Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

⁵¹ Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

⁵² Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

Estas guías trazan un camino para actuar en el presente, considerando las experiencias y avances logrados en el pasado y con la visión sustentable del futuro que merece la población de Zacatlán, razón por la cual, los objetivos del plan están encaminados a satisfacer las necesidades identificadas en la población". (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁵³

"Zacatlán cuenta con un gobierno que promueve la inclusión ciudadana para la toma de decisiones. Es un municipio confiable, seguro, competitivo y próspero, en el que está garantizada una gestión de calidad en los procesos internos y que ofrece servicios con eficacia y eficiencia". (Orden Jurídico Poblano, 2014)⁵⁴

II.IX.I Descripción del Municipio de Zacatlán.

"Zacatlán se localiza en la región noroeste en el estado de Puebla. Dicho mapa también indica que debido a la posición geográfica que tiene, se encuentra entre las coordenadas que van de 19° 50' 06" a 20° 08' 12" latitud norte y de 97° 51' 06" a 98° 12' 36" longitud oeste. Es preciso saber que el municipio de Zacatlán se localiza en la región morfológica de la Sierra Norte y presenta una altitud promedio que oscila entre 1,360 y 2,600 metros sobre el nivel del mar. El territorio total que lo constituye se extiende a unos 512.82 kilómetros cuadrados.

Al observar el mapa mexicano podrán ver que Zacatlán se encuentra territorialmente rodeado por varios lugares, como al norte por los municipios de Chiconcuautla y Huachinango, al sur por los de Aquixtla y Chignahuapan, al oeste por Ahuacatlán, Tepetzintla y Tetela de Ocampo, finalmente al poniente se encuentra el municipio de Ahuazotepec y el estado de Hidalgo. En otra información, es importante saber que el instituto de censos Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizó el conteo de población y vivienda en todo el país durante el 2015. Publicó los resultados obtenidos y de acuerdo a eso, el municipio de Zacatlán está habitado por personas 82,457".(Gobierno del Estado de Puebla, 2016)⁵⁵

⁵³ Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

⁵⁴Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>

⁵⁵ Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>

Educación				
Población analfabeta		5,954		
Grado promedio de escolaridad		8		
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.				
Indicadores sociales	Marginación ^{1/}	Desarrollo Humano ^{2/}	Rezago Social ^{3/}	Intensidad Migratoria ^{4/}
Grado	Medio	Bajo	Alto	Medio
Medición de la pobreza ^{5/}		Pobreza total	Pobreza externa	Pobreza moderada
Población en situación de pobreza (personas)		56,430	7,905	48,525
Porcentaje de situación de pobreza		66.61	9.33	57.28
Fuente: ^{1/} CONAPO. Índice de Marginación, 2015. ^{2/} PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano, 2010. ^{3/} CONEVAL. Índice de Rezago Social, 2015. ^{4/} CONAPO. Índice de intensidad Migratoria, 2010. ^{5/} CONEVAL Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, 2010.				

Cobertura de servicios básicos en vivienda	
Viviendas particulares habitadas	20,892
Disponen de agua entubada	93.64 %
Disponen de drenaje	88.29 %
Disponen de electricidad	98.15 %
Con piso de tierra	11.25%
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal, 2015.	
Economía	
Población ocupada	28,437
Hombres	18,893
Mujeres	9,544
Sector primario	22.93%
Sector secundario	20.82%
Sector comercio	17.19%
Sector servicios	38.37%
Unidades económicas	3,338
Producción Bruta Total (millones de pesos)	947.278
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2014.	

Gráfico 5. (CEIGEP, 2018)⁵⁶

⁵⁶ Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

UNIDAD III

IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA AGENDA DE DESARROLLO MUNICIPAL EN EL ESTADO DE PUEBLA

III.I Descripción de la Agenda para el Desarrollo Municipal.

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”. (INAFED, 2018)⁵⁷

“Uno de los principales retos que enfrentan los gobiernos municipales en México es la medición del rendimiento de su operación cotidiana. El apoyo sistemático de instrumentos enfocados a este propósito contribuye a que el primer orden de gobierno asegure mejor cobertura y calidad de los servicios básicos que se brindan a la población, ejerciendo de manera más eficiente el erario público y, en general, las acciones de gobierno.

A su vez, los sistemas de medición logran que las administraciones atiendan de manera objetiva la exigencia y obligación de rendir cuentas en forma transparente, ya que sin acceso a información veraz que trascienda más allá de la aplicación del recurso público, se desestima el principio básico de la democracia, acotando la información clave para el desarrollo de la participación en la misma.

Es claro que las administraciones municipales requieren alcanzar resultados óptimos en la ejecución de su gestión. Para lograrlo, se requiere de voluntad política y administrativa para realizar evaluaciones diagnósticas objetivas sobre las realidades que guarda el estado de la gestión, para con visión estratégica trazar las acciones que lleven a subsanar los nichos de oportunidad y a aprovechar las fortalezas institucionales.

Por lo anterior y con la finalidad de apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los municipios, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, ha venido implementando desde el 2004 hasta el presente año herramientas para impulsar la mejora de la gestión. Desde la Agenda Desde lo

⁵⁷ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal. Recuperado de <https://www.gob.mx/inafed/es/documentos/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal-2018>

local, antecedente del instrumento contemporáneo, el INAFED ha buscado alentar a los municipios mexicanos para que se incorporen voluntariamente a un esquema de estructuración mínima de la gestión municipal que les permita, a partir de un autodiagnóstico y posterior verificación por instituciones de educación superior, darle orden interno a su administración.

En el marco del Plan Nacional del Desarrollo 2013-2018 y en un contexto nacional cambiante, el INAFED ha rediseñado y actualizado la Agenda, restructurándola con una visión de medición y diagnóstico por indicadores semaforizados encaminados al desarrollo de capacidades institucionales y modelos de gestión para lograr administraciones municipales efectivas.

Al ser los temas prioritarios las funciones y servicios que les atribuye nuestra Constitución a los municipios, la ADM contempla una Agenda Básica (sección A) integrada por 173 indicadores estructurados en los ejes temáticos de; Planeación del Territorio Municipal, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional. Cada tema se analiza meticulosamente mediante indicadores de gestión y de desempeño. Adicionalmente, en la exigencia ciudadana por una gestión más eficiente existen temas que sin ser competencia exclusiva de los municipios, son incorporados por algunos de ellos en sus programas gubernamentales, contribuyendo así con la Federación y los estados en su atención. Para estos temas la ADM considera una Agenda Ampliada o Sección B, integrada por 97 indicadores, organizados en los ejes temáticos de; Desarrollo Económico, Desarrollo Social y Desarrollo Ambiental. Con la aplicación del programa se facilitará el conocer con puntualidad la situación real que se presenta en cada municipio. De la misma manera, la herramienta permitirá a los tomadores de decisiones identificar los recursos (legales, humanos, materiales y financieros) necesarios para reducir las brechas, la dispersión y abatir los rezagos detectados.

En resumen, a través de mediciones rigurosas de los parámetros, enfocados primordialmente a medir la cobertura y la calidad de los servicios básicos, se auxilia a los municipios a detectar sus prioridades y establecer metas concretas, susceptibles de ser incorporadas como tales en sus respectivos planes de trabajo y de desarrollo. Por ello, la Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

Con la experiencia acumulada en los cinco años de operación del programa, se ha consolidado gran parte de la agenda municipalista de nuestra patria, sustentada por el compromiso, acompañamiento, labor, operación y experiencia de los Organismos Estatales de Desarrollo Municipal, aliados estratégicos que han potenciado la participación y consolidación de los gobiernos locales. A todos ellos les expresamos un profundo reconocimiento, pues sin duda, la cooperación y

colaboración respetuosa será el camino más apropiado para continuar con la evolución permanente, ajustándose a las necesidades del municipio mexicano.

El año pasado fue un hito en el programa en referencia a los cuatro años anteriores de ejercicio, puesto que en la edición correspondiente al 2017 se registró un nivel histórico de participación al inscribirse de forma voluntaria al programa 1,164 municipios de 30 estados de la República Mexicana, siendo 863 gobiernos municipales los que concluyeron el proceso. Resultados validados por 153 Instituciones de Educación Superior quienes a través de 1,827 verificadores y verificadoras (docentes, investigadores y estudiantes). Sin duda, un gran avance en la encomienda del desarrollo municipal en nuestra nación.

Para el año 2018 se vislumbran escenarios de retos complejos, en los que el compromiso del estado mexicano por generar bienestar y crear oportunidades para dar respuesta a las necesidades y exigencias de la ciudadanía, estarán como motivante para lograr ese gran cometido de hacer patria, donde sin duda, con el trabajo articulado y corresponsable, se develarán mejores horizontes para el desarrollo institucional del municipio mexicano”. (Deloya, 2018)⁵⁸

De manera específica se busca lo siguiente:

1. “Conocer el estado que guarda la administración pública municipal a través de un autodiagnóstico que identifique las áreas de oportunidad en materia normativa, administrativa programática y en materia de vinculación.
2. Fortalecer las capacidades institucionales de la administración municipal a partir del diseño y ejecución de un programa de mejora de la gestión.
3. Promover la vinculación con otras instancias de los sectores público, privado y social en el proceso de mejora de la gestión.
4. Evaluar y reconocer los resultados del desempeño de las funciones constitucionales de los municipios, a través de indicadores cuantitativos que midan la eficiencia, eficacia y calidad de las acciones realizadas.
5. Promover la adopción de buenas prácticas municipales mediante su análisis y difusión en foros nacionales e internacionales”. (INAFED, 2018)⁵⁹

⁵⁸ Deloya Cobain, Guillermo. (2018).Agenda para el Desarrollo Municipal. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁵⁹ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

Estructura

El programa está conformado por dos secciones:

- Sección A: Comprende la Agenda Básica para el desarrollo municipal.
- Sección B: Comprende la Agenda Ampliada para el desarrollo municipal

Sección A: Agenda Básica para el Desarrollo Municipal.

“En esta sección se evalúan los temas fundamentales a cargo de los municipios, es decir, las funciones establecidas en el artículo 115 Constitucional, así como aquellos rubros institucionales que garantizan su debido cumplimiento: Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional. Cada uno desagregado en sus respectivos temas.

La Agenda Básica es de observancia general para todos aquellos municipios inscritos voluntariamente en el programa, independientemente de su tamaño poblacional”. (INAFED, 2018)⁶⁰

Ejes temáticos de la agenda sección A:

- A.1. Desarrollo Territorial
- A.2. Servicios Públicos
- A.3. Seguridad Pública
- A.4. Desarrollo Institucional

Sección B: Agenda Ampliada para el Desarrollo Municipal.

“En la Sección B se miden aquellos temas que, si bien no forman parte de las funciones constitucionales de los municipios, éstos participan en coordinación con los otros órdenes de gobierno para contribuir al desarrollo integral de sus habitantes: Desarrollo Económico, Desarrollo Social y Desarrollo Ambiental. Cada uno desagregado en sus respectivos temas.

⁶⁰ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

La Agenda Ampliada aplica adicionalmente para las capitales de los estados, siendo optativa para el resto de municipios que decidan evaluarse en ella". (INAFED, 2018)⁶¹

Ejes temáticos de la sección B:

- B.1. Desarrollo Económico
- B.2. Desarrollo Social
- B.3. Desarrollo Ambiental

Medición

Los ejes son medibles bajo indicadores, ya sea de gestión (cualitativos) o de desempeño (cuantitativo). Estos evalúan diversas dimensiones.

En el **nivel de gestión**, las dimensiones pueden referirse a los siguientes rubros:

- **Marco legal:** Existencia de instrumentos normativos.
- **Unidad responsable:** Existencia de una instancia encargada del servicio o de la función.
- **Planeación:** Existencia de instrumentos de planeación (diagnósticos, cartografía, etc).
- **Recursos:** Existencia de recursos humanos, financieros, materiales, maquinaria, equipo y tecnológicos.
- **Programas y acciones:** Existencia de instrumentos programáticos.
- **Vinculación:** Existencia de mecanismos de coordinación con otras instancias y actores.



Gráfico 1 (INAFED,2018)⁶²

En el **nivel de desempeño** las dimensiones pueden referirse a los siguientes rubros:

- **Eficacia:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Eficiencia:** Miden la relación entre los productos y servicios respecto a los insumos o recursos utilizados.
- **Calidad:** Miden los atributos, propiedades o características que deben cumplir los bienes y servicios.



Los indicadores de desempeño serán verificados a partir del segundo año de participación histórica de cada municipio.

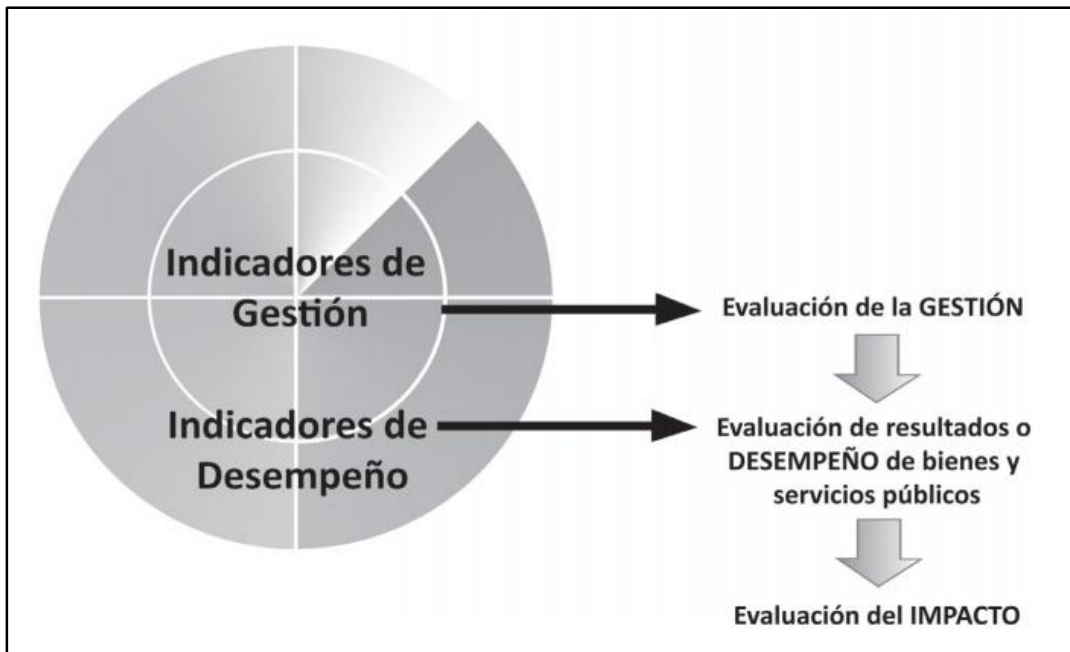


Gráfico 3 (INAFED,2018)⁶⁴

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”. Los criterios de semaforización son los siguientes:

- El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;
- El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;
- El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.

Es importante mencionar que la Agenda ha incorporado otros dos parámetros para identificar y evaluar situaciones específicas:

- El parámetro “ND” (Información no disponible).
- El parámetro “NCS” (No cumple con el supuesto)”. (INAFED,2018)⁶⁵

⁶⁴ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁶⁵ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

Resumen de indicadores del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal 2018

Sección	Ejes	Temas	Indicadores
Sección A	4 Ejes	27 Temas	173 indicadores en total 118 indicadores de gestión 55 indicadores de desempeño
Sección B	3 Ejes	20 Temas	97 indicadores en total 89 indicadores de gestión 8 indicadores de desempeño
TOTAL	7 Ejes	47 Temas	270 indicadores en total 207 indicadores de gestión 63 indicadores de desempeño

Gráfico 4 (INAFED, 2018)⁶⁶

Beneficios

“El programa Agenda para el Desarrollo Municipal incentiva la cultura de la evaluación y de mejora en las administraciones municipales, bajo la premisa de que aquello que se mide se puede mejorar y alcanzar resultados óptimos. La implementación permite la participación de diversos actores en las tareas del gobierno municipal y facilita la rendición de cuentas al dar a conocer a los ciudadanos los temas en los que la autoridad local está trabajando”. (INAFED, 2018)⁶⁷

Al implementar el programa, los municipios pueden visualizar:

- “El estado que guarda su administración.

⁶⁶ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁶⁷ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

- Contar con un diagnóstico actualizado de los principales temas de la agenda de gobierno.
- Focalizar los esfuerzos del gobierno municipal en las funciones y servicios públicos que la Constitución le encomienda.
- Diseñar acciones específicas para la atención de sus áreas de oportunidad y rezagos (indicadores detectados en “rojo” o “amarillo”).
- Priorizar la aplicación de sus recursos de acuerdo con las necesidades detectadas.
- Documentar y sistematizar las acciones de gobierno.
- Generar espacios para la participación de diversos actores sociales.
- Alentar la coordinación de acciones con otros municipios, con el gobierno estatal, el gobierno de la República, instituciones de educación superior y la sociedad en general.
- Medir la gestión del personal de la administración municipal.
- Evaluar objetivamente los resultados del gobierno municipal en su conjunto, a través de indicadores cuantitativos que miden la eficiencia, eficacia y calidad de las acciones realizadas.
- Ser reconocido en foros nacionales e internacionales por las buenas prácticas realizadas”. (INAFED,2018)⁶⁸

Implementación

“La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido. La aprobación debe expresarse a través de un acuerdo adoptado por el Cabildo y deberá registrarse en el acta de la sesión correspondiente. Una vez aprobado, el presidente municipal gestionará la inscripción del municipio al programa, dirigiendo un oficio al Organismo Estatal de

⁶⁸ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

Desarrollo Municipal (OEDM) y anexando una copia del acuerdo de Cabildo”. INAFED, 2018)⁶⁹

“Para la implementación del programa en el municipio, el presidente deberá designar un Enlace Municipal. Dada la naturaleza e impacto de las acciones generadas por la Agenda, el Enlace debe contar con un perfil y atribuciones apropiadas para coordinar los trabajos al interior de la administración municipal. Por ello, los Lineamientos del programa establecen que el Enlace debe ser el Contralor Municipal, el Titular de Planeación o bien, un funcionario con un nivel jerárquico o funciones equivalentes. La inscripción del municipio estará vigente por todo el periodo de la administración municipal en turno”. (INAFED, 2018)⁷⁰

“Por su parte, los gobiernos estatales participan en el programa a través de su Organismo Estatal de Desarrollo Municipal (OEDM), coordinando la implementación de la Agenda entre los municipios de su entidad. Los organismos estatales formalizarán su solicitud de incorporación al programa mediante oficio dirigido al titular del INAFED. Como parte de sus actividades, el OEDM integrará y comunicará al INAFED:

- a) La relación de municipios interesados en participar en el programa y que cumplen los requisitos;
- b) La relación de las Instituciones de Educación Superior (IES) interesadas en colaborar en el programa y que cumplen con los requisitos.

El titular de cada OEDM fungirá como representante del estado en las reuniones y actividades convocadas por el INAFED. Designará un “Enlace estatal de la Agenda” para dar seguimiento a los aspectos operativos. En caso de no existir un organismo o instancia similar que colabore en la implementación del programa, el INAFED determinará el mecanismo que considere más apropiado para atender directamente a los municipios involucrados.

Los municipios que decidan participar en el Programa deberán cumplir con las tres etapas consideradas en la implementación del mismo, las cuales se realizarán

⁶⁹ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁷⁰ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

anualmente, de manera cíclica, durante el periodo de gestión del gobierno en turno”. (INAFED, 2018)⁷¹

Etapas de implementación

1. Diagnóstico.

“El propósito de esta etapa es el de contar con un panorama de la gestión municipal y de los resultados de su desempeño”. (INAFED, 2018)⁷²

2. Mejora.

“Una vez identificadas las áreas de oportunidad de la administración municipal, el presidente municipal cuenta con los elementos suficientes para establecer un Programa de Mejora de la Gestión (PMG), mediante el que defina acciones prioritarias, responsables, metas y plazos de trabajo para atender dichas áreas.

Como resultado de la aplicación de su PMG, las administraciones municipales cuentan con información actualizada de sus logros en materia de gestión y desempeño, la cual es registrada en el Sistema de Información del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (SIADDEM) y constituirá el sustento para llevar a cabo la etapa siguiente del programa”. (INAFED, 2018)⁷³

3. Verificación.

“Con la participación de instituciones de educación superior se comprueban los resultados municipales. Aplicando la metodología de la Agenda se revisan las

⁷¹ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

⁷² Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

⁷³ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

evidencias documentales y se determina la situación de la gestión municipal y los logros de su desempeño”. (INAFED, 2018)⁷⁴

Descripción de las etapas de la Agenda

1. Diagnóstico

“El Enlace municipal coordina las acciones necesarias para que los funcionarios de la administración municipal colaboren y proporcionen la información que permita responder el cuestionario de la Agenda, cuidando los aspectos que se describen a continuación.

Esquema de trabajo:

- a) Capacitar a funcionarias y funcionarios responsables de cada área de la administración municipal, en materia del programa Agenda para el Desarrollo Municipal, sus objetivos, la metodología de trabajo, medición y el calendario de trabajo, entre otros aspectos.
- b) Organizar equipos de trabajo para responder el cuestionario de la Agenda. En este punto será muy importante identificar las áreas municipales responsables de cada uno de los temas de la Agenda y contar con su colaboración para dar respuesta a los indicadores que les correspondan.
- c) Organizar una sesión de trabajo con los funcionarios involucrados para contestar el cuestionario, cuidando que se disponga de las evidencias documentales que sustenten cada una de las respuestas.
- d) Presentar los resultados obtenidos al final de la sesión y en presencia de los funcionarios y autoridades municipales.
- e) Registrar los resultados obtenidos en el SIADEM, de acuerdo con el calendario nacional establecido por el INAFED”. (INAFED, 2018)⁷⁵

⁷⁴ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁷⁵ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

2. Mejora

“Representa una oportunidad para que el gobierno municipal rediseñe o reoriente sus acciones, buscando abatir las carencias detectadas en los servicios que brinda a su población. En esta etapa es muy importante la participación e involucramiento activo de los titulares de área, coordinados por el Enlace municipal y el responsable de la planeación municipal. Los pasos básicos a seguir en esta etapa son los siguientes:

Esquema de trabajo:

- a) Realizar una reunión de trabajo con las funcionarias y funcionarios responsables de cada área de la administración municipal, para iniciar el diseño e implementación del “Programa de Mejora de la Gestión” (PMG), con base en la información procesada por el SIADEM. En la reunión deberán participar, entre otras, las áreas de Planeación; Contraloría; Administración y Finanzas; Jurídico; Presupuesto, Tesorería, Presidencia Municipal; Servicios Públicos y Obras.
- b) Elaborar el PMG bajo la coordinación del Enlace Municipal, quien deberá validarlo con los funcionarios de las áreas involucradas y con las autoridades municipales respectivas.
- c) Dar seguimiento a la ejecución del PMG, retroalimentando la toma de decisiones de los funcionarios de la administración municipal y evaluando las mejoras alcanzadas.
- d) Capturar en el SIADEM los resultados alcanzados como resultado de la aplicación del PMG, atendiendo los tiempos dispuestos en el calendario nacional de la Agenda”. (INAFED,2018)⁷⁶

3. Verificación.

“La verificación tiene por objeto comprobar los resultados obtenidos por los municipios que participan en la ADM, mediante la revisión de los documentos de evidencia y sus elementos constitutivos. Con base en ello y aplicando la metodología de la Agenda se determina la situación que guarda la gestión de la administración municipal y los logros de su desempeño, lo que permite impulsar un proceso de mejora continua y el desarrollo institucional.

⁷⁶ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

La verificación está a cargo de las instituciones de educación superior que colaboran de manera voluntaria en el programa, siguiendo las acciones que a continuación se describen.

Esquema de trabajo:

- a) Las instituciones de educación superior interesadas en participar en el programa como instancias verificadoras deberán formalizar su intención mediante un oficio dirigido al OEDM. Adicionalmente, designarán un enlace institucional para establecer comunicación con el OEDM y con el INAFED.
- b) La institución de educación superior revisará las evidencias presentadas por el municipio con el fin de determinar la situación de cada uno de los Indicadores establecidos por la Agenda. Para tal efecto:
 - ❖ Revisará los documentos de evidencia presentados por el municipio, verificando que éstos sustenten los elementos y requisitos establecidos en la Agenda.
 - ❖ Realizará visitas aleatorias de inspección física a los sitios e instalaciones utilizados para la prestación de los servicios públicos municipales.
 - ❖ Replicará la encuesta de calidad de los servicios públicos, de acuerdo con la metodología establecida por el INAFED.
 - ❖ Elaborará y firmará el dictamen de verificación, incluyendo la minuta y el reporte de verificación con los resultados obtenidos, así como los formatos considerados por la metodología de la Agenda.
 - ❖ Capturará los resultados de la verificación en el SIADEM. Esta actividad es indispensable para que el INAFED procese la información definitiva y acredite los resultados municipales.
- c) Por parte del municipio, el Enlace Municipal coordinará las labores en esta etapa, realizando las actividades siguientes:
 - ❖ Concertará con el OEDM la fecha para la verificación;

- ❖ Gestionará las acciones necesarias para contar con las instalaciones y las facilidades logísticas para llevar a cabo la revisión documental de los resultados municipales;
- ❖ Coordinará la participación de los funcionarios municipales para atender los temas de la Agenda y presentar las evidencias documentales de los Indicadores que serán verificados;
- ❖ Programará las visitas de inspección física de las IES y del OEDM a los sitios e instalaciones utilizados para la prestación de los servicios públicos municipales.
- ❖ Coordinará la aplicación de la encuesta de calidad de los servicios públicos, de acuerdo con la metodología establecida por el INAFED
- ❖ Firmará, una vez concluida la verificación, el dictamen de verificación, incluyendo la minuta y el reporte con los resultados obtenidos. En caso de controversia, el municipio podrá interponer un recurso de revisión ante el INAFED, el cual deberá ser firmado por el Presidente Municipal o el Enlace municipal.

d) En esta etapa, el Organismo Estatal de Desarrollo Municipal juega un papel de coordinación fundamental, para lo cual:

- ❖ Asignará una institución de educación superior a cada municipio participante en la Agenda, a fin de que verifique sus resultados;
- ❖ Concertará con los municipios e IES las fechas de verificación;
- ❖ Asistirá a todas las verificaciones de los municipios del estado;
- ❖ Firmará, una vez concluida la verificación, el dictamen de verificación, incluyendo la minuta y el reporte con los resultados obtenidos.
- ❖ Enviará al INAFED los reportes de las verificaciones de sus municipios;
- ❖ Comunicará los resultados definitivos a los municipios.

e) El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal coordinará las acciones generales de esta etapa. Para ello realizará las actividades siguientes:

- ❖ Dará seguimiento a la etapa y coadyuvará para su buena marcha. Podrá asistir a las verificaciones municipales que considere pertinente;
- ❖ Solicitará, para su análisis y valoración, los documentos de evidencia que considere necesarios durante el procesamiento de la información;
- ❖ Revisará y, en su caso, validará los resultados municipales dictaminados por las instituciones de educación superior, mediante los mecanismos que considere pertinentes para tal efecto.
- ❖ Resolverá en definitiva los recursos de revisión presentados por los municipios participantes en la Agenda;
- ❖ Emitirá la lista con los resultados definitivos obtenidos por los municipios y determinará los reconocimientos a los que se hagan acreedores. Publicará la información correspondiente en su página web y la hará del conocimiento de las autoridades estatales y municipales involucradas en el programa.
- ❖ Definirá los mecanismos procedentes para atender una situación no prevista en los documentos del programa”. (INAFED, 2018)⁷⁷

Reconocimientos.

“El desarrollo institucional de los municipios es un proceso gradual de maduración. Bajo esta perspectiva, ha diseñado un esquema de reconocimientos a los cuales el municipio podrá hacerse acreedor, dependiendo de los resultados que obtenga”. (INAFED, 2018)⁷⁸

- “Inicio de la transformación

Para todos aquellos municipios que estén en su primer año dentro de la Agenda y logren concluir el proceso anual de implementación.

⁷⁷ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁷⁸ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

Para todos aquellos municipios que se mantengan en la misma situación del año anterior.

- Avance de la transformación

Para todos aquellos municipios que estén en su segundo año (o más) dentro de la Agenda y reflejen cambios positivos en sus resultados, respecto del año anterior.

- Fortalecimiento de la gestión

Por contar con todos los indicadores en verde del nivel Gestión, de todos los ejes de las secciones “A” y “B” según aplique. El municipio podrá obtener este reconocimiento desde el primer año de su participación en el programa.

- Garante del Desarrollo Territorial y los Servicios Públicos.

Por contar con todos los indicadores en verde de los niveles Gestión y Desempeño, de los ejes:

“Desarrollo Territorial” y “Servicios Públicos”, incluidos en la sección “A”. El municipio podrá obtener este reconocimiento a partir del segundo año de su participación en el programa.

- Garante del Desarrollo Territorial y el Desarrollo Institucional.

Por contar con todos los indicadores en verde de los niveles Gestión y Desempeño, de los ejes: “Desarrollo Territorial” y “Desarrollo Institucional”, incluidos en la sección “A”. El municipio podrá obtener este reconocimiento a partir del segundo año de su participación en el programa.

- Gobierno de Excelencia

Por contar con todos los indicadores en verde de los niveles Gestión y Desempeño de las secciones “A” y “B”, según aplique. El municipio podrá obtener este reconocimiento a partir del segundo año de su participación en el programa”. (INAFED, 2018)⁷⁹

⁷⁹ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

III.II Importancia de la Agenda para el Desarrollo Municipal.

“En las últimas décadas, las atribuciones y fuentes de financiamiento de los municipios se han ampliado. Desde la Secretaría de Gobernación (SEGOB) hemos continuado esta labor, como un compromiso permanente, impulsando gobiernos municipales eficaces y fomentando el desarrollo de capacidades institucionales para satisfacer las necesidades de la población.

A través del INAFED se instrumenta el programa “Agenda para el Desarrollo Municipal” (ADM), una herramienta a partir de la cual se respalda a los municipios, para que centren esfuerzos en mejorar la pública y elevar los resultados de gobierno en las tareas que les encomienda nuestra Constitución Política en su artículo 115.

La Agenda se ha rediseñado en el marco del Federalismo Articulado que promueve el Gobierno de la República, para adecuarla ante una ciudadanía que exige más y mejores servicios públicos, y una sociedad que pugna por acciones sustantivas que incidan en su calidad de vida.

Se trata de un objetivo que no sería posible alcanzar sin herramientas que propicien modelos de gestión que alienten administraciones municipales más efectivas”. (Osorio, 2018)⁸⁰

Desde que se planteó el proyecto de la Agenda, se vio como una herramienta que permite a los municipios observar sus necesidades y generar estrategias para que puedan alcanzar resultados medibles. De modo que la Agenda sea un factor importante en las administraciones municipales y puedan obtener resultados adecuados, de acuerdo a las acciones que vayan tomando.

“A partir de los temas, objetivos e indicadores planteados en la Agenda, las autoridades municipales conocerán la relevancia de contar con diagnósticos objetivos, que les facilitarán identificar con puntualidad el tipo de carencias que se presentan en el municipio.

La Agenda inició sus operaciones en el año 2014, con la evaluación de los indicadores de gestión considerados en el diseño metodológico. En el año 2015, la Agenda abarcó por primera vez la verificación de los indicadores de desempeño de los municipios participantes. En los años 2016 y 2017 se incorporaron diversos cambios para mantenerla actualizada vigente. Con esta experiencia acumulada, en este que es su quinto año de operación, el programa avanza con solidez y con

⁸⁰Osorio Chog, Miguel. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

un acervo cada vez más amplio de herramientas creadas para apoyar el trabajo de sus actores”. (Osorio, 2018)⁸¹

III.III Objetivo la Agenda para el Desarrollo Municipal.

La intención de la Agenda es fortalecer las instituciones municipales para poder desarrollar mejor sus actividades; les permite detectar sus prioridades y generar líneas de acción para poder consolidar el actuar de la administración municipal pero teniendo resultados concretos y verificables.

“El programa busca fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población.

Sus principales beneficios:

- Contar con un diagnóstico actualizado de los principales temas de la agenda de gobierno.
- Focalizar los esfuerzos del gobierno municipal en las funciones y servicios públicos que la Constitución les encomienda.
- Diseñar acciones específicas para la atención de áreas de oportunidad, a través de un programa de mejora de la gestión.
- Evaluar objetivamente los resultados del gobierno municipal mediante una metodología consolidada.
- Ser reconocido en foros nacionales por las buenas prácticas implementadas en el gobierno municipal.

Con este programa México se suma a la lista de aquellos países en los cuales la medición de la gestión y el desempeño en los gobiernos locales es una práctica recurrente que auxilia a los gobernantes a mejorar el proceso de toma de decisiones y a la ciudadanía ejercer su derecho a una rendición de cuentas”. (INAFED, 2018)⁸²

⁸¹ Osorio Chog, Miguel. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introducci_n.pdf

⁸² Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Acciones y Programas. Recuperado de <https://www.gob.mx/inafed/es/acciones-y-programas/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal>

III.IV Participantes en el Desarrollo de la Agenda para el Desarrollo Municipal.

“En la implementación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal participan los tres órdenes de gobierno, así como las instituciones de educación superior acreditadas para verificar los resultados obtenidos por los municipios.

Gobierno de la República

La Secretaría de Gobernación es la dependencia del gobierno federal que cuenta con atribuciones para formular, conducir y evaluar las políticas y acciones de la Administración Pública Federal en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal. A través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, coordina la implementación nacional del programa y aplica sus lineamientos operativos.

Gobiernos estatales

Los gobiernos estatales participan por medio de su Organismo Estatal de Desarrollo Municipal, el cual se encarga de coordinar la implementación del programa en los municipios de la entidad, brindarles asistencia técnica y capacitar, en coordinación con el INAFED, a su personal operativo y a los enlaces municipales encargados de la implementación del programa.

Gobiernos municipales

El gobierno municipal es el orden de gobierno que aplica directamente el programa con el fin de mejorar su gestión y desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades constitucionales. Como parte de esta implementación, las autoridades municipales contestan un cuestionario y con base en los resultados obtenidos generan un Programa de Mejora de la Gestión, enfocado a atender las áreas de oportunidad identificadas.

Instituciones de Educación Superior

Las instituciones de educación superior acreditadas ante el programa tienen la encomienda de verificar los resultados reportados en el autodiagnóstico municipal, siguiendo la metodología dispuesta por el programa.

Aunado a lo anterior, pueden jugar un papel destacado en la asesoría y asistencia técnica a los municipios a fin de que éstos emprendan acciones de mejora en su

gestión administrativa y en su desempeño institucional, para beneficio de su población". (INAFED, 2018)⁸³

UNIDAD IV

ESTUDIO DE CASO: AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL EN PUEBLA

IV.I Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Atlixco.

De acuerdo a lo investigado y en el proceso de participación realizada, Atlixco es uno de los municipios que participaron en la Agenda que sus resultados en dicha actividad dieron ser el mejor de los municipios en todo el país.

La elocuente participación de Atlixco en el programa, se da gracias a la intervención y el liderazgo del presidente municipal en aquel entonces, el ciudadano José Luis Galeazzi Berra, quien dejó de lado todo el tema político y se adentró en el tema gerencial que le permitió que el municipio fuera nombrado el mejor participante de todo el país en los años 2017 y 2018.

Mostrando una enorme capacidad del personal del ayuntamiento para poder realizar las actividades administrativas y atención a la ciudadanía, que pocos tienen el privilegio de presumir. Esto le da como beneficio la percepción de mejora a los servicios públicos que brinda el municipio, la cercanía con la ciudadanía y la capacidad de los servidores públicos de atender las demandas ciudadanas, que día con día deben de atender.

Fue un ejercicio en donde todos los servidores intervinieron para poder llevar a cabo las encomiendas fue una manera excelente de demostrar por qué son el mejor municipio en participar en la Agenda. Desde la logística en el momento que llegan los evaluadores; en donde les ofrecen un pequeño refrigerio dado que los diferentes responsables de cada rubro están sentados a la misma hora, para posteriormente por rubros pasar a evaluación con su instrumento (carpeta). Sus carpetas muestran el orden, la certeza y la fácil interacción para poder ser evaluadas.

Si bien es cierto que tienen algunos rubros que no cuenta el municipio, fueron mínimos a comparación de municipios que en papel suena fuerte, para poder

⁸³ Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>

competir a un municipio tan importante como lo fue Atlixco. Las observaciones fueron mínimas y no fue más allá de un error del papeleo que mostraban.

IV.II Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Atlixco.

Entrevista a Doctora Elieth Bonilla Blázquez

1. *Como usted sabe:*

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha mejorado el desempeño de los municipios que participan? ¿Por qué?

R= De origen la Agenda para el Desarrollo tuvo la necesidad de ser diseñada y aplicada, desde hace tiempo los municipios tienen mucha responsabilidad pero pocas veces afrontan con talento, conocimiento y responsabilidad la función a la que se deben guiar para la administración. En el caso poblano una de las experiencias exitosas que tuvimos, donde la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla participó a través de la Facultad de Administración en la Licenciatura de Administración Pública y Ciencias Políticas, logro interactuar de manera excelente con académicos y alumnos para poder apoyar a los municipios que estaban inscritos en este programa; emanado de la Secretaria de Gobernación Federal. Fue un buen ejercicio de un buen calado el hecho de que se haya promovido el impulso de estudiantes que quisieran aprender sobre la práctica y académicos que apoyaran para ser excelentes revisores de la Agenda.

Por lo menos los municipios inscritos y los que se han atrevido a participar como autoridades municipales, ha sido favorecedor curricularmente. En el caso de Atlixco, a nivel nacional de los 2457 en el país. El municipio perteneciente a la entidad de Puebla fue el merecedor, por dos ocasiones con mención honorífica, como el municipio dignamente responsable administrativamente con la optimización de sus recursos. Tomando en cuenta el recurso económico y por supuesto, el humano. El mejor de los talentos que puede tener la Administración Pública Municipal es potencializar ese recurso humano para ser efectivo y

resolutivo en donde le han inferido una responsabilidad, en ese aspecto si existe un avance exitoso a lo que debe de ser la Agenda.

Uno de los inconvenientes es que existen municipios que se desanimaron con la revisión y se convirtió como un carpetazo. Uno de los beneficios de la revisión es que les dejó una reflexión de que la Administración Pública Municipal no es cualquier actividad que pueda desempeñar cualquier persona y que la autoridad que funge en la presidencia sin tener conocimientos ni de Ciencia Política, ni Administración Pública o tener un ejercicio profesional de competencia en la función pública, si reconoce que debe existir personal que tenga la capacidad para poder resolver problemas que son locales pero que también tienen un impacto de beneficio contundente para el municipio o un retroceso para el mismo.

2. *Como usted sabe:*

La Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha generado mayores niveles de certeza y eficiencia en la Administración Municipal? ¿Por qué?

R= Quizá certeza no pero de manera muy sencilla eficiencia, si posibilita las condiciones en su campo de acción. Digo certeza no, porque la Agenda queda un poco limitada, cuando tú generas la revisión y a los funcionarios o responsables de las áreas empiezas a decir que hay inconsistencias en el procedimiento de cómo están formando los datos y como están estructurando los programas, no hay una afinidad común porque cada quien lo hace cómo puede y cómo lo entiende.

Existe un criterio de eficiencia porque el funcionario hace todo lo posible por cubrir varios requisitos que solicita la agenda, en ese rubro se pone a armar todo para cubrir el mínimo requisito indispensable, sin embargo creo que la agenda si queda limitada porque las expectativas que un gobierno pudiera tener debe ser al cien por ciento en el cumplimiento de sus metas y manejo del presupuesto y queda limitado, en el 2018 hubo una revisión directa y percibí que muchos de los municipios quedaron acotados a sólo dar el cumplimiento del programa contra presupuesto. No logro el alcance la Agenda para dar un diagnóstico o un resultado de la efectividad del gobierno con el programa y presupuesto aplicado, además queda limitado porque tampoco detonó si realmente las personas atendidas se sintieron satisfechas del servicio que se les brindó o el otorgamiento del programa que detono en ese municipio.

3. *Como usted sabe:*

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”.

Los criterios de semaforización son los siguientes:

- El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;*
- El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;*
- El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.*

¿Usted cree, que los parámetros de aceptación establecidos son óptimos y adecuados para medir el desarrollo de la Agenda? ¿Por qué?

R= Para mí fue lo más pertinente en la metodología para determinar los colores, porque en un tema de transparencia y de informar en que se gastó y como se hizo. Para la autoridad es menos fuerte decirle en que trabajo bien, ha trabajado regular o pésimo. Si a una persona le mencionas que está mal lo que está haciendo, baja el autoestima. En el caso de autoridad cubre un periodo de gestión y singularmente es una manera muy protocolaria de decirles en que posición están, a través de los colores. Hay diferentes tipos de municipios que la misma agenda dividió de acuerdo al número de habitantes, en ese rubro encontramos diversos municipios que cuentan con mucho capital humano y poco presupuesto y otros que tienen mucho presupuesto y mucho recurso humano para hacer que las cosas se hagan bien y no generan las condiciones adecuadas mínimas que la agenda exige. De esa manera las autoridades sienten muy bien, no se sienten coludidas y poco lo pueden tomar a mal, al final la universidad es quien aplica la revisión y por ende no pueden mentir, una manera muy coloquial de incluir lo científico a lo práctico.

4. *¿Cuál fue el municipio en que usted participo como evaluador y cree que si se cumplió de manera eficiente y eficaz la aplicación de los instrumentos para medir el Desarrollo Local? ¿Por qué?*

R= Fue el municipio de Atlixco, que orgullosamente gano dos veces el premio nacional, Puebla capital y Cuautlancingo. Si se cumplieron de manera eficiente y eficaz los instrumentos para medir el desarrollo local. La metodología si es adecuada y debería continuar, lo único que dejaría como observación es que las autoridades brindaran todas las facilidades, que tienen concentrada la información

de estas revisiones, nos permitan hacer estudios de las revisiones y que paso después de ello.

5. *En su experiencia:*

La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido.

¿Cuál es el papel del Ayuntamiento para participar en la Agenda de Desarrollo Local y en que beneficia en términos cualitativos su participación?

R= En los términos cualitativos es traducirlo a un artículo, traducido como algo científico que además de ser arbitrado sea indexado y que permita a través de las redes o revista digital, se pueda decir que hay en esta agenda. Impulse académicamente a un estudiante a que pueda lograr un objetivo de conocimiento. Tanto gobiernos como universidades tenemos que generar un mecanismo de participación, como propuesta de mejora para la misma Agenda porque eso va a permitir reconocer tomar en cuenta a los municipios.

Dentro de mis aportaciones para la agenda sería que los académicos nos atrevamos a escribir algo, junto con los alumnos participantes, para que se dé a conocer el capital humano que formamos se está involucrando en la práctica y el otro el hacer notar que las universidades trabajando con el gobierno podemos hacer grandes cosas, como lo fue el municipio de Atlixco. Políticamente el presidente de aquel entonces puede volver a competir sin ningún problema y genera empatía de participación con la ciudadanía.

El éxito de la Agenda en Atlixco fue de quien tomó el mando de la revisión fue la contraloría y fue un mecanismo que impulsó a que los servidores públicos hagan las cosas bien.

IV.III Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Cuautlancingo.

Es uno de los municipios que administrativamente pueden competirle a Atlixco, tomándolo como referente, dado que la manera de trabajar recaía en la figura del secretario general del Ayuntamiento.

Es un Ayuntamiento que contrato a varios jóvenes para que pudieran generar las carpetas que se les iban solicitando de acuerdo al rubro que les correspondía. El trabajo iba en conjunto con los diferentes directores de área quienes le facilitaban el trabajo a los compiladores de las carpetas.

Desde que llegaban los evaluadores, iban citando a los servidores públicos para que en conjunto con los responsables de realizar las carpetas pudieran mostrar todo lo que se les solicitaban. A diferencia de Atlixco, Cuautlancingo contaba con ciertas inconsistencias que correspondían a la labor del cabildo más que de los responsables del área. Esto fue lo que detono para que Cuautlancingo quedará como unos de los municipios que les hacía falta casi un veinte por ciento de lo que se les solicitaba en el rubro.

Todos los servidores públicos del municipio mostraron la disponibilidad para escuchar y mejorar las carpetas, si bien es cierto que los responsables hicieron su labor de acuerdo a lo que las áreas les facilitaban, los funcionarios mostraban interés por mejorar las inconsistencias que se les señalaba, mostrando las ganas de crecer y potencializar el área en el que se encontraban responsables.

Cada responsable de área fue citado a una hora determinada para poder evaluar los rubros que la Agenda pedía, destacando la puntualidad de los mismos y la excelente disponibilidad para explicar cada objeto de evaluación que se les solicitaba.

IV.IV Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Cuautlancingo.

Entrevista a Licenciado José Antonio Vázquez Bravo.

1. *Como usted sabe:*

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha mejorado el desempeño de los municipios que participan? ¿Por qué?

R= Si debido a la homologación en el ámbito administrativo al momento de programar y evaluar acciones que llevan a cabo las direcciones y áreas de los Ayuntamientos.

2. *Como usted sabe:*

La Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha generado mayores niveles de certeza y eficiencia en la Administración Municipal? ¿Por qué?

R= Si puesto que proporciona a los funcionarios públicos una metodología y al mismo tiempo evita la inercia administrativa a través de la planeación.

3. *Como usted sabe:*

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”. Los criterios de semaforización son los siguientes:

- El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;*
- El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;*
- El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.*

¿Usted cree, que los parámetros de aceptación establecidos son óptimos y adecuados para medir el desarrollo de la Agenda? ¿Por qué?

R= Creo que los criterios asignados deberían ser más específicos puesto que hay municipios que por sus dimensiones no llegan a cubrir ciertos aspectos, lo cual puede resultar en una calificación negativa en algunos puntos.

4. *¿Cuál fue el municipio en que usted participo como evaluador y cree que si se cumplió de manera eficiente y eficaz la aplicación de los instrumentos para medir el Desarrollo Local? ¿Por qué?*

R= Participé en la evaluación de los municipios de Tepeaca, Cuautlancingo, Atlixco, Huejotzingo y Zacatlán.

En su experiencia:

- 5. La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido.*

R= Creo que cuando un Ayuntamiento decide participar en las verificaciones, refuerza su compromiso con la responsabilidad de la función pública además de que comunica la voluntad de mejorar continuamente, los beneficios a mediano plazo resultan en una administración proactiva y funcionarios productivos.

IV.V Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Puebla.

Puebla es la capital del Estado, considerado uno de los municipios más importantes y grandes del mismo. Se podría pensar que en la Agenda tendría un papel muy importante ante los demás municipios que participaron en el Estado .

En temas logísticos fue el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) el encargado de llevar a cabo el seguimiento al programa porque en ellos recaía la facultad de presentar a los evaluadores la información que se les solicitaba. Se dieron cita los encargados de cada departamento que se iba evaluando y cada duda o inconsistencia se le daba el conocimiento a la persona que estaba con ellos por parte del IMPLAN.

Puebla contaba con casi todos los rubros marcados con la Agenda, pero con información un poco más especializada se argumentaba que era privada y que no se podía tener acceso a la misma, cosa que era en definitiva algo erróneo, dado que los rubros y lineamientos se les entregan a cada encargado de desarrollar el programa en cada municipio para que puedan generar sus agendas, tomando en cuenta la transparencia y acceso a la información que debe existir en cada administración municipal.

Las rubros de los que carecía este municipio eran muy pocos y eran inconsistentes los argumentos con los que justificaban la falta de información, puesto que no sabíamos la razón precisa de la cual no brindar el acceso a ciertos rubros. Lo anterior fue un detonante para no obtener una buena semaforización de los indicadores y de jándalo en color amarillo.

IV.VI Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Puebla.

Entrevista a Maestro Javier Castellanos Vázquez

1. *Como usted sabe:*

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha mejorado el desempeño de los municipios que participan? ¿Por qué?

R=Nosotros como evaluadores y que hemos tenido la posibilidad de estar verificando directamente con los ayuntamientos el instrumentos de la agenda, más que si ha ayudado por lo menos les ha servido de guía para poder identificar cuáles son los elementos básicos necesarios que requiere cualquier tipo de ayuntamiento. No sé si a ciencia cierta podemos considerar que sea un instrumento que ayude a desarrollar el desempeño, el desempeño de las organizaciones en el sector público debe estar impulsado en otros tipos de variables como la profesionalización, capacitación contante o principios gerencialitas. Mi respuesta precisa, es que no creo como tal en el desempeño, pero sí creo que les ha servido de referencia para tener un punto claro de cuáles son los elementos necesarios que debe tener un ayuntamiento.

2. *Como usted sabe:*

La Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha generado mayores niveles de certeza y eficiencia en la Administración Municipal? ¿Por qué?

R=Con base a la experiencia y retomando la pregunta anterior, todavía hace falta mucho por avanzar y trabajar en términos de eficiencia y eficacia en los ayuntamientos. La metodología que propone el instrumento de agenda es excelente, si marca puntos de referencia importantes a considerar en las administraciones públicas municipales sin embargo, más allá de cumplir con indicadores, más allá de cumplir con la semaforización que tiene cada uno de esos

puntos creo que todavía hace falta un poco más de sensibilización, profesionalización, capacitación y actualización a los servidores públicos. Uno de los grandes retos a los que se enfrenta la administración pública en cualquiera de sus ámbitos, es que hay una sumisión de la administración pública a las cuestiones políticas y eso elimina al servicio público de la función pública.

Hay que fortalecer a los servidores públicos, en los términos en que burocráticamente tengan las condiciones necesarias de empleo contractuales, reglamentarias, asenso, profesionalización y demás para que realmente podamos ir viendo como la experiencia que van acumulando se va materializando en mejores resultados. Considero que la metodología propuesta por agenda solamente es un instrumento que marca referencia y no que garantiza el cien por ciento el tema de la eficiencia, claro que al tener como referencia puntos claros como los que propone la agenda obviamente el trabajo puede agilizarse o tener varios elementos sin embargo la actividad de gobernación que recae en las personas todavía se necesita fortalecer más.

3. *Como usted sabe:*

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”.

Los criterios de semaforización son los siguientes:

- *El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;*
- *El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;*
- *El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.*

¿Usted cree, que los parámetros de aceptación establecidos son óptimos y adecuados para medir el desarrollo de la Agenda? ¿Por qué?

R= Son parámetros donde se dice si se cumple o no se cumple, no da la oportunidad de identificar puntos medios; de repente las situaciones complejas a las que se enfrentan las administraciones públicas no pueden ser tan tajantes para un rubro se tiene o no se tiene y se califica bajo esas dos lógicas. Creo que debería haber otros elementos que puedan considerarse porque son afectaciones políticas, económicas y demás que intervienen en esas menciones.

En la experiencia en la revisión de la Agenda de repente nos quedábamos ante la realidad del diagnóstico que hacíamos con los funcionarios nos topábamos que se tenían que cubrir muchas cosas pero no había los recursos suficientes, la infraestructura suficiente o no existía las condiciones para cumplir con unos puntos. La Agenda es una muy buena metodología, sin embargo todavía es como

una camisa de fuerza para los ayuntamientos; hay que entender varias realidades, varias formas en las que se han organizado de manera inter regional y eso ayudaría mucho más a que esos parámetros fueran mucho más efectivos.

4. *¿Cuál fue el municipio en que usted participo como evaluador y cree que si se cumplió de manera eficiente y eficaz la aplicación de los instrumentos para medir el Desarrollo Local? ¿Por qué?*

R= Me toco participar en la verificación de seguimiento y en la verificación de los indicadores en el municipio de Atlixco que obtuvo un premio nacional al mejor número de criterios resueltos y completos en su totalidad, semaforización verde. Gran parte del éxito que tuvo la implementación de la Agenda y su metodología en su ayuntamiento fue por el liderazgo que ejerció el presidente municipal, independientemente del partido en cuestiones políticas, el presidente municipal logro generar la sinergia suficiente entre su equipo de trabajo y colaboradores para dar resultados es un ejemplo de éxito que debería replicarse en la mayoría de los Ayuntamientos.

De repente las diferencias políticas, partidarias, grupos y demás hace que las acciones efectivas pierdan sentido, el presidente municipal logro hacer muy buena sinergia y separar los temas políticos para privilegiar las acciones administrativas, gerencialistas y directivas del ayuntamiento. Además tiene un gran equipo que lo han mantenido, no por política sino por administración y eso a ayudado bastante en ello.

5. *En su experiencia:*

La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido.

¿Cuál es el papel del Ayuntamiento para participar en la Agenda de Desarrollo Local y en que beneficia en términos cualitativos su participación?

R=Con base en la experiencia que hemos tenido en dos años, el papel del ayuntamiento es primordial y protagonista toda vez que todos los indicadores propuestos en la metodología de la

Agenda son de carácter organizacional, directivo y estructural de la propia administración pública municipal. Es fundamental que todas las áreas de todos

los niveles estén conscientes y sepan cuáles son sus funciones, objetivos y que es lo que se espera de cada una de las áreas.

En términos cualitativos generan beneficio, no nada más en términos operativos, proceso y de estructuras sino que también siendo más eficientes y eficaces en los procedimientos, entonces podemos pensar que se generan mayores beneficios para la sociedad. No precisamente teniendo una estructura organizacional bien determinada por una metodología significa que vaya a tener beneficios hacia la sociedad, más bien es una de las áreas de oportunidades que tiene la Agenda, cómo lograr reducir la brecha entre lo que espera la sociedad del gobierno y lo que el gobierno hace como diario. Entonces, es un reto para la agenda y los Ayuntamientos, sobre todo para reducir la distancia entre la Agenda social y la Agenda de gobierno, el papel que juega el gobierno es muy importante porque hay intenciones de buena voluntad de hacer las cosas de manera adecuada con base en principios gerencialistas.

IV.VII Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Tepeaca.

Tepeaca el primer Ayuntamiento conformado por la realeza Española en toda América Latina, se pensaría que administrativamente tendría un potencial enorme y un desarrollo impresionante. Pero las cosas no son así, en el año 2017 y 2018 participaron en el programa pero que era uno de los municipios con más anomalías en todo el Estado.

Fue uno de los municipios que más cosas dejó a desear puesto que por ser un municipio histórico se pretendía que tuviera muchos más indicadores en color verde y resultó ser todo lo contrario.

Desde la organización que el Ayuntamiento brindó fue muy tediosa en el sentido que los evaluadores ya estaban desde la hora que se les indica y los funcionarios del Ayuntamiento quienes entregarían las carpetas llegaron dos horas después y eso presentó molestias con algunos docentes que iban trabajando de manera coordinada y por tiempo. Posteriormente cada funcionario fue citado a horas distintas lo cual hacía que existiera mucho tiempo sin hacer alguna actividad.

La poca capacitación que presentaban algunos funcionarios dieron auge a que no entregarán adecuadamente lo que los indicadores solicitaban dando así la pauta de que ellos preguntaran a los verificadores de que se trataba, puesto que argumentaban que tenían todo lo que se solicitaba.

La plática que existió con ellos permitió observar que tenían mucha confusión con lo que tenían y con lo que debían tener, tal es caso de la confusión de un programa con un apartado del Plan Municipal de Desarrollo de aquel entonces.

Por otra parte no presentaban el trabajo que los regidores en conjunto con el presidente debieron de haber trabajado durante su administración para tener los rubros básicos que la Agenda solicitaba.

Tepeaca quedó como uno de los peores municipios evaluados en el programa, dejando en claro que puede ser un municipio histórico pero administrativamente demasiado que trabajar.

IV.VIII Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Tepeaca.

Entrevista a Doctor Mariano Velasco Torres

1. *Como usted sabe:*

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha mejorado el desempeño de los municipios que participan? ¿Por qué?

R= No lo ha mejorado, sólo es un instrumento que permite visualizar como se encuentran administrativamente los municipios y no va más allá de eso.

2. *Como usted sabe:*

La Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha generado mayores niveles de certeza y eficiencia en la Administración Municipal? ¿Por qué?

R= Si, sobre todo cuando son recientes las administraciones municipales porque carecen de conocimiento de operatividad de los procesos o conocen del funcionamiento de los regidores o dependencias del gobierno municipal. En el

momento que les señalas lo que puede desarrollar, en ese sentido está generando mayores niveles de certeza para el desempeño de Administración Pública Municipal porque lo que hace la Agenda es verificar si cumples con procedimientos y si la Administración es de reciente ingreso, evidentemente le da más certeza.

3. *Como usted sabe:*

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”. Los criterios de semaforización son los siguientes:

- El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;*
- El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;*
- El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.*

¿Usted cree, que los parámetros de aceptación establecidos son óptimos y adecuados para medir el desarrollo de la Agenda? ¿Por qué?

R= Considero que quien diseño la agenda se basó en experiencias de municipios donde la Administración Pública Municipal ha sido eficiente, o se basó en experiencias de gobiernos municipales que han tenido un buen desempeño y en ese sentido se incorporaron los indicadores en la agenda y que se estandarizaría para una evaluación de un desempeño municipal. Entonces no podríamos cuestionar la metodología, más bien se cuestiona el desempeño de la Administración Pública a partir de la metodología. El diseño de la Agenda está muy completo, muy amplio.

4. *¿Cuál fue el municipio en que usted participo como evaluador y cree que si se cumplió de manera eficiente y eficaz la aplicación de los instrumentos para medir el Desarrollo Local? ¿Por qué?*

R= Participamos como evaluador en Tepeaca y Zacatlán, en ambos municipios carecían de muchas evidencias que te exigía la agenda y de ahí que no fueron bien evaluados. Evidentemente depende mucho del liderazgo del presidente municipal, de los funcionarios para que puedan cumplir con lo que exige la agenda, de otra forma si no conocen la Agenda, nunca se van a preocupar por cumplir todo lo que te exige la Agenda.

5. *En su experiencia:*

La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido.

¿Cuál es el papel del Ayuntamiento para participar en la Agenda de Desarrollo Local y en que beneficia en términos cualitativos su participación?

R= Nosotros no damos recomendaciones en el momento de evaluar, simplemente verificamos si se cumplen o no y quien tiene que preocuparse son los funcionarios encargados de llevar el tema en cada municipio y solventar todas las deficiencias que se observaron en la Agenda. Partiendo del liderazgo antes mencionado, las demás áreas no se van a preocupar porque ellos simplemente cumplen con el proceso del departamento y no van más allá del cumplimiento de una agenda global.

IV.IX Análisis de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Zacatlán.

Pueblo mágico más reconocido del Estado, es uno de los municipios que mayores turistas atraen y no cuenta con mar.

Administrativamente se sitúa la mayor parte de la prioridad en el turismo y atractivos culturales, dejando de lado ciertos aspectos administrativos de las comunidades que conforman el municipio.

Zacatlán fue uno de las participantes en la edición de la Agenda en 2017 y 2018, dando ciertos aspectos de progreso en 2018. Es un municipio que se encuentra en la semaforización amarilla dado que hay ciertos aspectos de los indicadores que no tienen solventados.

La logística que utilizó el Ayuntamiento, consto de que a todos los servidores los reunieron en un mismo sitio y en una misma hora para que fueran pasando de acuerdo a como iban completando sus carpetas para la evaluación de estas.

El mayor problema que se notó en este municipio fue la percepción ciudadana donde en su mayoría todo era negativo dado que consideraban un servicio ineficiente por la falta de capacitación del personal en algunas áreas. Posteriormente uno de los aspectos que también detonó que no cumplieran ciertos indicadores es la falta de recurso económico destinado a la publicación de reglamentación interna del municipio puesto que no lo tenían considerado dentro del presupuesto del Ayuntamiento.

IV.X Entrevista y Resultado de la Aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en el municipio de Zacatlán.

Entrevista a Maestro Guadalupe Alberto García Camacho

1. *Como usted sabe:*

“El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es fortalecer las capacidades institucionales de los municipios a partir de un diagnóstico de la gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población”

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha mejorado el desempeño de los municipios que participan? ¿Por qué?

R= Aquí uno de los problemas que se enfrentan las administraciones municipales es que no existe la continuidad en ejercicio de la función pública, es decir, cada tres años hay una renovación del municipio en sus autoridades locales; la gran desventaja es que si no hay continuidad en los proyectos, no va a beneficiar en nada a los municipios. Tiene una gran ventaja la Agenda, si mejora cuando hay continuidad, sin continuidad no hay resultados.

2. *Como usted sabe:*

La Agenda constituye una guía y acompañamiento para que la administración municipal alcance mayores niveles de certeza y eficiencia.

¿Cree usted, que la Agenda de Desarrollo Municipal ha generado mayores niveles de certeza y eficiencia en la Administración Municipal? ¿Por qué?

R= Claro que si, el que haya un compromiso de los presidentes municipales y toda la administración pública en dar cumplimiento a los estándares, indicadores y forma de evaluar es benéfico para que se mejore la eficiencia y la eficacia de la función pública. Desafortunadamente esta agenda no se aplica a todos los municipios del país, son muy pocos los que participan en el programa, ahora también veo como deficiencia que no hay voluntad política de los presidentes municipales para que se suban a la modernidad su administración municipal.

3. *Como usted sabe:*

“Cada indicador cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos, los cuales se representan con una simbología tipo “semáforo”. Los criterios de semaforización son los siguientes:

- *El parámetro en “verde” representa que los resultados son aceptables;*
- *El parámetro en “amarillo” refleja resultados por debajo de lo aceptable;*
- *El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.*

¿Usted cree, que los parámetros de aceptación establecidos son óptimos y adecuados para medir el desarrollo de la Agenda? ¿Por qué?

R= Hay muchos puntos que se pueden mejorar, el análisis que se ha dado al momento de aplicar los indicadores es que se puede tener una mejora continua, ya que es fundamental. En la experiencia que hemos tenido como docentes e investigadores y además haciendo la función pública, podemos considerar que se puede mejorar estableciendo nuevos estándares de evaluación, nuevos indicadores y algunos rubros que no han sido contemplados. De los análisis que hemos hecho podemos proponer algunas mejoras a la forma en que se ha elaborado la Agenda para el Desarrollo, como grupo de investigación estamos en ese proceso. Uno de los puntos medulares es generar algunos artículos de investigación para poder hacer propuestas de mejoras para la Agenda.

4. Cuál fue el municipio en que usted participo como evaluador y cree que si se cumplió de manera eficiente y eficaz la aplicación de los instrumentos para medir el Desarrollo Local? ¿Por qué?

R= Durante el año 2018 participe en tres municipios: Atlixco, Chignahuapan y Zacatlán. El municipio modelo es Atlixco por que durante dos año recibió el premio nacional de excelencia, es el único que n dos años consecutivo recibió el premio nacional porque cumplió con todos los estándares, indicadores, todo lo sujeto a revisión y fue objeto de ese premio.

En cuanto a los municipios de Zacatlán y Chignahuapan, hay algunos indicadores que es difícil que lo cumplan todos los municipios, por ejemplo; la percepción ciudadana, regularmente es negativa la forma en la que se evalúa esos estándares son cualitativos no son de gestión y es de percepción ciudadana.

5. *En su experiencia:*

La participación del municipio en el programa es un acto voluntario impulsado por el presidente municipal quien presenta, como primer paso, una propuesta al Ayuntamiento en ese sentido.

¿Cuál es el papel del Ayuntamiento para participar en la Agenda de Desarrollo Local y en que beneficia en términos cualitativos su participación?

R= El resultado cualitativo es que mejora la percepción del ciudadano, en el que puedes medir y ver que la gestión puede ser medible en términos cuantitativos, obvio que trae una repercusión y un efecto de manera cualitativa. Es decir, que el ciudadano tenga una percepción correcta de la gestión que realiza un gobierno municipal, la imagen de la institución de la forma en que generas la identidad en la gestión municipal. La Agenda es un parámetro para medirte en cuanto la aceptación del ciudadano con la gestión municipal, por eso es muy importante que los municipios sigan participando en ese tipo de ejercicios.

CONCLUSIONES

El programa Agenda para el Desarrollo Municipal 2018, permitió el análisis del nivel de gestión y el nivel de desempeño que tenía cada municipio participante. En Puebla participaron diversas universidades, destacando la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por haber trabajado y sacar adelante al municipio de Atlixco. Recordando que fue el municipio de excelencia en todo el país. Se reconoce que el personal de apoyo deben ser especialistas en el tema de gestión y gobierno, por ello la importante participación de alumnos y docentes de las distintas universidades; permitiendo una especialización el tema y a la vez brindado las facilidades a los gobiernos de que se les respondieran sus preguntas o se les resolvieran sus confusiones, esto hace más interesante la participación en el programa.

Cada año se extendió la participación de los municipios en todo el territorio nacional, creando consciencia a los Ayuntamientos del nivel en el que se encontraban y a donde podrían llegar con el compromiso y el arduo trabajo de todos los servidores públicos que conformaban cada administración municipal. La labor de los servidores públicos municipales permiten el avance o el retroceso de cada municipio y es muy importante la labor de cada persona encargada de la agenda tenga en cuenta que no es solo un programa que solo se participa por cumplir, sino que genere el compromiso a cada área de poder cubrir los indicadores que señala el programa. Esto permitiría que cada gestión tenga un gran avance institucional, y que a su vez tenga un impacto en el municipio para el servicio de la ciudadanía.

Un problema que se percibió en todos los municipios es que varios se quedaron acotados o limitados dado que el presupuesto con el que cuenta, no les permite poder cubrir algunos de los indicadores marcados. Es una problemática que la mayoría de los municipios que se quedaron en indicadores rojos y amarillos, tenían en el programa.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) mediante la Facultad de Administración en la coordinación de Administración Pública y Ciencias Políticas, a cargo del Maestro Javier Castellanos Vázquez, fue el encargado de generar el vínculo entre el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) y la universidad. Esto favoreció que por primera vez en la universidad, una licenciatura fuera tomada en cuenta para trabajar en conjunto como un agente sumamente importante en la toma de decisiones del INAFED.

Es importante remarcar que la invitación a los alumnos para participar fue abierta para la licenciatura, permitiendo una participación guiada y profesional por parte de docentes y alumnos, en conjunto con algunos ayuntamientos y por supuesto el INAFED. La participación activa de alumnos y docentes fue un punto clave para el programa, dado que la transparencia en los indicadores fue la más honesta posible, arraigado con los valores de la universidad en los agentes evaluadores dándole la credibilidad al programa y el interés de poder mejorar el empeño administrativo de los municipios participantes.

Por otro lado los alumnos interesados, recibieron capacitaciones previas para poder entender el programa y la intención del mismo. Esto los empapo de la intención de la participación de ellos en el programa, brindándoles una experiencia inolvidable en su vida profesional, donde se percataron de las carencias en los municipios o en su defecto, las virtudes que cada líder del municipio tenía para sacar adelante los indicadores.

Se crearon equipos para poder cubrir los municipios que le correspondían a la máxima casa de estudios del Estado de Puebla, es importante recalcar que existió la participación de más universidades tecnológicas para desarrollar la actividad.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla tuvo la fortuna de evaluar a municipios importantes del Estado, prueba de ello fue el municipio que por excelencia obtuvo el primer lugar a nivel nacional como lo es Atlixco, dejando en claro que se puede desarrollar cualquier actividad, siempre y cuando exista un compromiso por parte de todos los que conforman la administración pública municipal en ese municipio, dejando de lado lo político y enfocándose en lo gerencial.

La participación de los enlaces en los gobiernos municipales fue importante, porque cada municipio le asignó esa labor a un departamento en específico, de acuerdo a las características que el programa demandaba, la designación fue dada por cada presidente municipal o considerada en cabildo, según sea el caso.

Cada municipio se comprometió con la Agenda para poder cubrir todo el proceso que esta lleva, desde reunir cada uno de los documentos que cada carpeta solicitaba hasta el momento de la evaluación, teniendo en cuenta una capacitación previa para poder desarrollar dicha encomienda sin ningún problema. Requería que la persona encargada de desarrollar la compilación e las carpetas en cada Ayuntamiento, tuviera un conocimiento en específico de la labor administrativa para posteriormente ir las recabando de acuerdo a los indicadores que solicitaban.

Se deja en claro que el acceso a la información a agentes universitarios, se da en un contexto que marca la Ley, sin restricción alguna y esto es lo que permite

evaluar el desarrollo administrativo que cada Ayuntamiento tiene. Si bien es cierto que la manera en la cual se califica es mediante una semaforización, no te permite observar detalladamente si en verdad se cumple al cien por ciento con cada indicador. La manera por la cual se utiliza la semaforización permite ser un tanto amigable con la autoridad municipal para que puedan empeñarse en solucionar o mejorar el indicador, según se dé el caso.

La logística de cada municipio fue muy diferente, porque cada uno tuvo la libertad de llevarla a cabo según la conveniencia de los mismos. Desde ahí fue un parte aguas para el inicio de la actividad en cada Ayuntamiento, ya que mostraban algunos más organización que en otros.

Es importante poner como ejemplo el municipio de Atlixco, las razones son más que evidentes y es muy importante destacar la experiencia propia. Desde el recibimiento que nos brindaron al Ayuntamiento, dejan impactados porque en ningún otro municipio se recibió el mismo trato, pareciera que en primer instancia quisieran quedar bien con los evaluadores pero al desarrollo de la actividad te das cuenta que es su manera de trabajar y eso deja contento a la ciudadanía, siendo muy complicado generar visto bueno por parte de los ciudadanos.

Así como buenas experiencias, también existieron algunas negativas donde el compromiso por parte de los Ayuntamientos dejaba mucho que desear. Desde que el personal no presentaba la disposición por querer aprender o mejorar los indicadores hasta aquellos que no presentaban orden en los indicadores y les generaba molestia que se les solicitara ordenar su carpeta en esos momentos. En esos instantes es cuando se percata de la falta de capacitación y vocación que tiene algunos servidores público, dado que no entienden que su labor es ser empáticos ante los conflictos sociales que rodea un municipio. Bien dicen que de los servidores públicos municipales en funciones, depende el desarrollo o retroceso de algún municipio.

Satisfactoriamente la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en conjunto con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) pudieron obtener los resultados esperados, si bien es cierto que no hay acceso a los mismos, mediante las evaluaciones te permite observar cual será el resultado. Alumnos, docentes y servidores públicos municipales tuvieron una grata experiencia de cómo mejorar el desempeño en el Ayuntamiento, partiendo de la recopilación de instrumentos que te permiten evaluar dichas acciones.

Las acciones desarrolladas son las adecuadas para medir administrativamente a un Ayuntamiento pero aún falta cosas por mejorar en esta actividad.

RECOMENDACIONES

1. Acceso a los resultados: Si bien es cierto que se genera una base de datos cada año, solo se nombran los municipios participantes y si tienen algún merito destacado. Es importante tener la información de cada municipio para poder mejorar o en su defecto poder estudiar las razones de su calificación.
2. No semaforizar y darle calificación a cada indicador: Esto permitirá ser más precisos en el diagnóstico de algún municipio. Tomando en cuenta una escala de números se podrá obtener un resultado más preciso a las acciones.
3. Incentivar a servidores públicos para presentar de la mejor forma las carpetas: Al incentivar a un ente a mejorar el desempeño de trabajo permitirá que la capacitación sea constante y a la vez mejorara la gestión en el Ayuntamiento.
4. Generar un protocolo: Cuando los evaluadores llegan a un Ayuntamiento, muchas veces los ayuntamientos carecen del conocimiento de cómo organizar o generar una agenda para que la labor sea más ágil y se mejore la atención al servidor público.
5. Incentivar a la investigación: Mediante el programa se pueden generar diversas investigaciones que permitan el mejoramiento del programa y el mejoramiento de cada municipio, para que sobre esa línea se puedan generar estudios y acciones aplicables a favor del municipio y el programa.
6. Generar intercambio entre universidades de diferentes Estados para la aplicación de la Agenda: El intercambio de evaluadores, permitirá la innovación y la creación de mejores acciones en pro de los municipios participantes.
7. Entrega de experiencia por parte de evaluadores al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal: Las experiencias de docentes y alumnos dejará más claro en qué áreas se tiene que trabajar más, hablando internamente al programa. Externamente permitirá o servirá como una guía sencilla de cómo mejorar los errores que se tuvieron en los municipios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ugarte Ubilla, Álvaro (2002) Inicio de la gestión: Agenda para los primeros cien días. Lima, Perú: INICAM.
- Carrió, E. (2005) Búsqueda de sentido para una nueva política. Avellaneda, España: Paidós
- Piedad, C. (2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y gestión.
- Garcia, J. (2007). Gobiernos locales en México: hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo. Distrito Federal, México: PORRUA.
- Dalen, D. B. (2012) Manual de técnica de la investigación educacional. (10ma edición) México: Paidós.
- Álvarez, Marisa. (2013) Gestión municipal y ciudad: dilemas y oportunidades. Buenos Aires, Argentina: Programa de mejora de la gestión municipal.
- Arroyo, N.(2013) El Gobierno electrónico a nivel local. San Andrés, Argentina: CIPPEC.
- INAFED. (2013). Guia Técnica 1; Historia del municipio Mexicano. México: INAFED.
- Soler, Cesar. (2013) Ideas para investigar: proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación. México: Homo Sapiens
- Aldret, Ana (2014) Gobiernos Locales. México. Distrito Federal. Grupo editorial siglo XXI.
- Anguiano Lopez Paliza, M.L., Caos huerta, J., Ibarra Sepúlveda, J. y Almanzan Olachea, K. (2014) Manual básico para la escritura de ensayos. México: Fundación SM, Consejo Puebla de lectura A.C.
- Cravacuore, Daniel (2014) Innovación en gestión municipal. Buenos Aires, Argentina: INICAM.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014) Metodología de la Investigación. (6ª edición). México: McGraw – Hill Education
- Sánchez González, J. (2014). Experiencias gobierno electrónico gobiernos locales México. Distrito Federal, México: Grupo editorial siglo XXI.
- García del Castillo, R. (2017). Desafíos de los gobiernos locales mexicanos política social finanzas gestión urbana y participación ciudadana. Hidalgo, México: Colegio Libre de Hidalgo

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- DNP. (2011). Orientaciones para construir y elegir el programa de gobierno. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Gu%C3%A Da%20orientaciones%20programa%20de%20gobierno.pdf>
- Secretaria de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Recuperado <https://www.gob.mx/ejn/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018-78557>
- INAFED. (2014). Guía técnica 4; La planeación del desarrollo municipal. México : INAFED
- Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Atlixco, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-atlixco-puebla-2014-2018>
- Orden Jurídico Poblano (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Cuautlancingo, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-cuautlancingo-puebla-2014-2018>
- Instituto Municipal de Planeacion. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Puebla, Puebla. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/vi-planes/plan.mun.desa14.18.pdf>
- Orden Jurídico Poblano. (2014). Plan Municipal de Desarrollo de Tepeaca, Puebla. Recuperado de <http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/zoo-items-landing/item/plan-de-desarrollo-municipal-de-tepeaca-puebla-2014-2018>
- Orden Jurídico Poblano.(2014). Plan Municipal de Desarrollo de Zacatlán de las Manzanas, Puebla. Recuperado de <https://zacatlan.gob.mx/articulo17/6/pmd2014-2018.pdf>
- Gobierno del Estado de Puebla. (2016). Municipios Puebla. Recuperado de <http://www.municipios.mx/puebla/>
- Gómez, C.A. (2017) *Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. Un análisis del marco jurídico*. Recuperado de: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/11836>
- Millán, H.(2017) *Instituciones y desarrollo municipal: un análisis multinivel*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/111/11149081004.pdf>
- Subsecretaria de Planeación. (2017). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

- INAFED. (2017). Planeación del desarrollo municipal. Recuperado de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarrollo_municipal.pdf
- Comité Estatal de información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2018). CEIGEP. Recuperado de http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php
- Trimiño, J.L. (2018) La Agenda 2030: un análisis crítico desde la perspectiva de las organizaciones sociales. Recuperado de: <https://amigosesf.wordpress.com/2016/04/11/analisis-de-la-agenda-2030/>
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal. Recuperado de <https://www.gob.mx/inafed/es/documentos/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal-2018>
- Deloya Cobain, Guillermo. (2018). Agenda para el Desarrollo Municipal. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>
- Osorio Chog, Miguel. (2018). Programa Agenda para el Desarrollo Municipal (Introducción). Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300322/Introduccion.pdf>
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFED. (2018). Acciones y Programas. Recuperado de <https://www.gob.mx/inafed/es/acciones-y-programas/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal>