



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA
AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL EN LAS
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE
MICHOACÁN”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

L.A.E. MAURICIO MATA QUEZADAS

DIRECTOR DE TESIS

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

Morelia, Michoacán, a mayo de 2016

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por amarme y darme la oportunidad de tener esta gran vida llena de bendiciones y oportunidades. Porque sin ti no somos nada.

A MI PADRE : Por todo el amor que me expreso, por todos los momentos que compartimos juntos y por enseñarme los valores adecuados, y aunque ya no se encuentra entre nosotros su recuerdo e imagen siguen muy vivos en mi corazón.

A MI MADRE: Por quererme y amarme tanto, por lograr educar a sus hijos contra todas las dificultades que le puso enfrente la vida, porque me enseñó a luchar y no darme por vencido apoyándome en todo momento a seguir mi camino.

A MI ESPOSA: Por ser esa compañera hermosa e incondicional que dios puso en mi camino, la cual siempre me ha impulsado, apoyado y amado. La chiquis que tanto amo y respeto, el ángel que estará conmigo hasta el final.

A MIS HERMANOS Y HERMANA: Por ser esos grandes amigos y compañeros con los cuales he compartido grandes aventuras, gracias por su amor y apoyo.

A MIS SUEGROS: Por recibirme con gusto en su familia y el apoyo recibido durante todos estos años.

AL DR. GERARDO ALFARO: Por su amistad y apoyo en la realización de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	9
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES.....	10
1.1 La Agenda 21	10
1.2 La Agenda Desde lo Local (ADLL).....	13
1.3 La Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM)	15
1.4 Antecedentes del Estado de Michoacán de Ocampo	18
1.4.1 Nomenclatura	19
1.4.2 Historia	19
1.4.3 Geografía	23
1.4.4 Hidrografía.....	24
1.4.5 Clima	25
1.5 Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED).	27
CAPITULO 2: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	30
2.1.- Situación problemática.....	30
2.2.- Planteamiento del problema	37
2.3. Justificación	40
2.4. Pregunta General de Investigación	42
2.4.1 Preguntas específicas	43
2.5. Hipótesis General	44
2.5.1 Hipótesis específica.....	45
2.6. Modelo de variables	47
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	48
3.1 Teoría de la Administración	48
3.2 El Proceso Administrativo	56
3.3 Administración Pública.....	57
3.3.1 Administración Pública Municipal	59
3.4 La Evaluación del Desempeño Gubernamental	61
3.4.1 La Evaluación Gubernamental en México	69
3.5 Planeación.....	72

3.5.1 Planeación Estratégica	76
3.5.2 Planeación Estratégica Situacional.....	78
3.5.3 Ciclo de la Planeación	81
3.6 La Planeación en América Latina y Europa.....	82
3.7 La Planeación en México	87
3.8 La Planeación en el Estado de Michoacán.....	89
3.9 Plan de Desarrollo 2012-2015.....	98
3.10 La Mejora Continua.....	102
3.10.1 Importancia de la Mejora Continua	104
3.10.2 Actividades básicas de mejoramiento.....	106
3.11 Agenda para el Desarrollo Municipal.....	109
3.11.1 Estructura	112
3.11.2 Medición	113
3.11.3 Aspectos Generales	115
3.11.4 Etapas	116
3.11.5 Actores principales	118
3.11.6 Reconocimientos	119
CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN.	120
4.1. Tipo de investigación	120
4.2. Horizonte temporal y espacial	121
4.3. Sujetos de investigación	122
4.4. Universo y muestra	122
4.5. Recolección de datos.....	123
4.6. Escala de medición.....	125
4.7. Estudio descriptivo.....	126
4.8 Hipótesis contrastación	137
CAPITULO 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
5.1. Conclusiones	141
5.2. Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA.	147
ANEXO 1.....	152

RESUMEN

En la presente investigación abordamos los efectos de la aplicación del programa “Agenda para el Desarrollo Municipal” en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán, determinando que el programa es una herramienta de utilidad la cual ha ayudado a los municipios a mejorar su gestión y a la vez generamos recomendaciones en la implementación del programa en los municipios michoacanos, para que estos logren con éxito sus objetivos organizacionales y puedan satisfacer las necesidades de su población.

Se puede mencionar que la Agenda para el Desarrollo Municipal ha sido una herramienta importante para los municipios, causando efectos positivos de mejora en el quehacer municipal, generando un impacto de beneficio en la ciudadanía. La agenda busca la integración de trabajos para el desarrollo óptimo de las actividades de los ayuntamientos.

La totalidad de los municipios participantes tienen una perspectiva positiva en general sobre el programa, por lo que, podríamos afirmar que esta herramienta contienen aspectos importantes de trabajo para las administraciones municipales. A su vez, podemos mencionar que existen dificultades para poder operar de manera correcta el programa dentro de los Ayuntamientos del Estado de Michoacán.

Para finalizar, recalcamos que uno de los aspectos más importantes de la aplicación de la Agenda, resulta ser la aplicación del autodiagnóstico, ya que este valioso instrumento le permite al municipio conocer de una manera rápida y confiable la situación actual en la que se encuentra y con esto generar esfuerzos focalizados para mejorar sus condiciones.

PALABRAS CLAVE:

PROGRAMA, DESARROLLO, MEJORA, AUTODIAGNÓSTICO, MUNICIPIO, CIUDADANÍA.

ABSTRACT

In this research we will address the effects of the implementation of the Agenda for Municipal Development program in the municipalities of State of Michoacán, if the program is indeed a useful tool and has helped municipalities in their development and at the same time generate recommendations in the implementation of the program in municipalities in Michoacán so that they successfully achieve their organizational objectives and meet the needs of their population.

It can say that the Municipal Development Agenda has been an important tool for municipalities, causing positive effects of improvement in municipal work, generating an impact on benefit of their citizens. The agenda seeks to integrate work towards the optimal development of the activities of the municipalities.

All the participating municipalities have a positive perspective in general about the program, so we could say that this tool contain important aspects of work for local governments . In turn, we can mention that there are difficulties to properly operate the program within the municipalities of the state of Michoacán.

Finally , we emphasize that one of the most important aspects of the implementation of the Agenda , turns out to be the application of selfdiagnosis , as this valuable tool allows the municipality to know quickly and reliably the current situation in which it is located and with this generate targeted efforts to improve their conditions .

KEYWORDS:

PROGRAM DEVELOPMENT, IMPROVEMENT, SELFDIAGNOSIS, MUNICIPALITY, CITIZENSHIP.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de México está estrechamente vinculado con el fortalecimiento institucional de los Municipios. La gran riqueza de nuestro estado se expresa en la diversidad de los Municipios, que constituyen un espacio vivo en el que habita la población y se construye el tejido social con los elementos comunes de nuestra cultura, economía e historia.

Los gobiernos municipales representan la instancia más cercana a los ciudadanos. La población recurre a los ayuntamientos para demandar respuesta a sus necesidades cotidianas. Sus obligaciones son más complejas, como resultado de las atribuciones que la Constitución les ha asignado. Como es conocido, en las últimas décadas las atribuciones y fuentes de financiamiento de los municipios se han ampliado. Sin embargo, los cambios al marco legal y la mayor disponibilidad de recursos no han sido suficientes para lograr gobiernos municipales eficaces, con capacidad para satisfacer las necesidades de la población. El panorama municipal en la actualidad muestra un número de municipios con problemas administrativos, en donde sus estructuras organizacionales son mayores al requerido y con mayor número de personal al necesario; una propagación de actividades, que ha resultado en no dar la importancia a sus funciones marcadas en la constitución. Derivando en una débil recaudación de ingresos y un crecimiento de la deuda pública. (INAFED, AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, 2014)

Las administraciones públicas municipales actualmente necesitan herramientas que les ayude alcanzar los mejores resultados en el ejercicio de sus responsabilidades, con sistemas de indicadores que les permita evaluar los resultados de las acciones emprendidas. Es aquí en donde encontramos esta herramienta, que con la voluntad de sus autoridades para la realización de un autodiagnóstico que les ayude a conocer sobre el estado que guardan su legislación, estructuras, planes administrativas, la calidad en la prestación de los servicios públicos y el establecimiento de objetivos claros y que a su vez puedan ser medidos rigurosamente por instancias imparciales, les ayudara a mejorar continuamente para lograr la satisfacción de la ciudadanía.

(INAFED, AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, 2014)

En la presente investigación abordaremos los efectos de la aplicación del programa “Agenda para el Desarrollo Municipal” en los Municipios de Michoacán, si es que el programa ha ayudado a los municipios en su desarrollo abordando los problemas en base a un conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, revisando y actualizando su reglamentación municipal con conocimiento de la normatividad federal, estatal y municipal, lograr una planeación de su territorio, prestar de servicios públicos adecuados, mejorar la seguridad pública, el desarrollo institucional a través de finanzas sanas, acceso a la información pública, análisis del funcionamiento interno de la administración municipal, la mejora de recursos técnicos e informáticos y la capacitación, el desarrollo Económico, social y ambiental.

En el primer capítulo, se presentan los antecedentes, identificando las primeras acciones de trabajo en el desarrollo local con la aparición de la Agenda 21 y las declaraciones de Río sobre el medio ambiente, la generación de un instrumento para auxiliar a los municipios en su desarrollo al cual se le denominó Agenda Desde lo Local y como en 2014 el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) mejoran la herramienta nombrándola Agenda para el Desarrollo Municipal.

En el segundo capítulo, se presenta la metodología de investigación en donde se define la situación problemática, generamos el planteamiento del problema y las preguntas de investigación. Establecemos nuestro modelo de variables para formular nuestra hipótesis para finalizar con la justificación.

En el tercer capítulo, se encuentra el marco teórico correspondiente al programa Agenda para el Desarrollo Municipal, en el cual revisamos la importancia de la administración y su proceso administrativo para después abarcar el tema de la administración pública y revisar la evaluación del desempeño gubernamental como un tema creciente de interés, también encontramos el tema de la planeación estratégica como parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, introduciéndonos finalmente al programa Agenda para el desarrollo Municipal.

En el cuarto capítulo, se encuentra nuestra investigación, en donde se comprobarán los efectos de la implementación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las administraciones municipales del estado de Michoacán, identificando los municipios participantes, el horizonte temporal y espacial de la investigación, el instrumento de recolección de datos, realizar el estudio descriptivo de la investigación, para finalmente llevar a cabo la contrastación de la Hipótesis.

En el quinto y último capítulo, presentaremos los resultados obtenidos y las conclusiones correspondientes a la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las administraciones municipales del estado de Michoacán, así mismo, se encuentran las recomendaciones realizadas con la finalidad de enriquecer este programa y que puedan ser de utilidad para todos los actores participantes.

OBJETIVOS

El objetivo representa las acciones concretas que el investigador llevará a cabo para intentar responder a las preguntas de investigación y así resolver el problema de investigación. Se puede notar que todos los subtítulos hasta ahora señalados tienen una consistencia entre sí (coherencia interna), por ello, los objetivos deben ser concretos, claros, realistas y modestos, en la medida en que realmente reflejan la contundencia del investigador en su intención de aportar en el conocimiento del objeto de estudio. (Sabina C, 1992)

El objetivo del presente trabajo es determinar si, el conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, ha permitido incidir:

- La revisión y actualización de su reglamentación municipal.
- En una planeación adecuada de su territorio.
- Prestación de servicios públicos adecuados.
- Mejorar la seguridad pública.
- El desarrollo institucional a través de finanzas sanas, acceso a la información pública, un análisis del funcionamiento interno de la administración municipal la mejora de recursos técnicos e informáticos y la capacitación.
- El desarrollo económico, social y ambiental.

Como efectos de la Aplicación del Programa Agenda Para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán.

Dentro de este estudio, se pretende que los resultados sean de utilidad para el programa objeto de estudio con la finalidad de hacer recomendaciones en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en los municipios michoacanos, para que estos logren con éxito, sus objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1 La Agenda 21

La Agenda 21 es un plan de acción con estrategias integradas para promover el desarrollo sostenible y ser adoptado universal, nacional y localmente por organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, Gobiernos y grupos principales de cada zona en la cual el ser humano influya e impacte en el medio ambiente. (ONU, 1992)

La Agenda 21 y la declaración de Río sobre el Medio Ambiente se firmaron por más de 178 países en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (UNCED), que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil entre el 3 y el 14 de junio de 1992.

La Agenda 21 es un proceso que persigue la implementación de estrategias integrales de sostenibilidad local que permitan un equilibrio dinámico urbano, conjugando lo social, lo económico y lo ambiental a través de un programa estratégico a medio y largo plazo, en el que se tienen en cuenta a todos los agentes sociales y económicos interesados en la gestión eficiente del medio urbano.

Por tanto es una herramienta básica para el desarrollo sostenible a disposición de todos los ciudadanos, entendiendo este concepto como aquel que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, abordando de forma integrada los aspectos medioambientales, económicos, sociales y territoriales. (Ayuntamiento de Toledo)

Uno de los objetivos que persigue la Agenda, es la propuesta de una alianza mundial basada en la cooperación para alcanzar el bienestar de la población en general. La cooperación y la solidaridad aparecen como las bases constructivas. La Agenda se centra en el ser humano, viviendo en armonía con la Naturaleza. Este es el punto de partida propuesto. La transformación del ideal del consumo, de la sociedad de masas,

del vivir hedonista, del mundo “light”, al nuevo ideal, es un proceso de largo alcance. Es aquí donde se hace herramienta la educación. Y es la misma Agenda que invita a estas reflexiones, en la niñez y la juventud. La educación ambiental es el conocimiento sistematizado para realizar esta tarea. (Flores de la Torre, 2014)

Así mismo, se plantea que cada autoridad local debería iniciar un diálogo con sus ciudadanos, organizaciones locales y empresas privadas y aprobar un "Programa 21 local". Mediante la celebración de consultas y la promoción de un consenso, las autoridades locales recibirían aportes de la ciudadanía y las organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y obtendrían la información necesaria para formular las mejores estrategias.

El proceso de consultas aumentaría la conciencia de los hogares respecto de las cuestiones relativas al desarrollo sostenible. Los programas, las políticas, la legislación y las reglamentaciones de las autoridades locales para lograr los objetivos del Programa se evaluarían y modificarían sobre la base de los programas locales aprobados en el marco del mismo. También se podrían emplear estrategias para apoyar propuestas encaminadas a obtener financiamiento local, nacional, regional e internacional.

Se indica que adicionalmente se podría promoverse la asociación entre las organizaciones y los órganos pertinentes, tales como el PNUD, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat), el PNUMA, el Banco Mundial, los bancos regionales, la Unión Internacional de Administraciones Locales, la Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis, la Cumbre de las Grandes Ciudades del Mundo, la Organización de Ciudades Unidas y otras instituciones internacionales pertinentes, con miras a movilizar un mayor financiamiento internacional para los programas de las autoridades locales. (Flores de la Torre, 2014)

Los principios de la Agenda 21 Local son los siguientes:

- Integración de los objetivos de Desarrollo Sostenible en la Administración Local, sus políticas y actividades de gestión.
- Sensibilización y educación en temas de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Acceso público a la información medioambiental. Consulta pública.
- Participación y colaboración con agentes sociales: empresas, ONGs, ciudades hermanadas, etc.
- Medición, seguimiento y presentación de informes sobre los avances hacia la sostenibilidad para comprobar que las soluciones se adecuan a los problemas detectados inicialmente.

La Agenda 21 persigue como resultado final, elaborar y ejecutar un Plan de Acción en el que se plasmen los objetivos y compromisos concretos. Este plan comprende una serie de etapas:

- 1.- Planificación:** Se fijan los principios básicos y el alcance de la propuesta.
- 2.- Prediagnóstico:** Recopilación de información y datos relevantes del municipio y su evolución en los aspectos económicos, sociales, ecológicos, culturales, etc.
- 3.- Diagnóstico inicial:** Análisis cuantitativo y cualitativo y evaluación de la información obtenida para obtener recomendaciones y sugerencias que fijen el primer documento base.
- 4.- Primer documento de Agenda 21 Local:** Definición y programación de actuaciones, se fijan estrategias locales de sostenibilidad, su viabilidad técnica, financiación y aplicación y seguimiento de los indicadores medioambientales.
- 5.- Participación ciudadana:** A través de conferencias, exposiciones, mesas de trabajo, información en medios de comunicación, etc.
- 6.- Plan de acción:** Acopio de las actuaciones, criterios y objetivos de la Agenda 21 Local en relación con materias como: gestión sostenible del agua, ahorro energético, transporte sostenible, espacios verdes, residuos, etc.
- 7.- Plan de seguimiento:** El plan de acción requiere de un programa de seguimiento ya que su evaluación es constante.

1.2 La Agenda Desde lo Local (ADLL)

En 2003 La Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) diseña una herramienta para auxiliar a los Municipios del país para promover su desarrollo integral y fortalecer sus capacidades de gestión, el cual se llamó Agenda Desde lo Local.

Este se basó en la premisa de la agenda 21 de la organización de las Naciones Unidas y fue diseñado con la participación de investigadores, académicos y autoridades de los órdenes de gobierno municipal, estatal y federal, así como de representantes de las asociaciones municipales existentes en el país.

Posteriormente, con la intervención de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en el año de 2003 se llevó a cabo una prueba piloto en ese estado y se agregaron dos indicadores: “Municipio responsable del combate a la pobreza” y “Municipio promotor de la educación ambiental”. Con ello, la Agenda quedó integrada por 39 Indicadores.

La metodología de indicadores y parámetros se fueron corrigiendo a través de su aplicación quedando finalmente con **38** indicadores y **298** parámetros en donde cada indicador contaba con **tres niveles** para identificar las condiciones actuales y a partir de ello, definir acciones para alcanzar las condiciones mínimas que deben existir en todo municipio para promover el desarrollo “Desde lo Local”.

El programa se aplicó por primera vez en el año 2004, siendo verificados 26 municipios. A partir de ese momento, la participación de los gobiernos locales ha mostrado un crecimiento sostenido, llegando a 603 municipios en el año de 2011, pertenecientes a 28 estados de la república. (INAFED, AGENDA DESDE LO LOCAL, 2012)

Ilustración 1: Agenda Desde lo Local



La participación del Estado de Michoacán en el Programa Agenda Desde lo Local inicia en el 2008 donde únicamente participan los Municipios de Morelia e Hidalgo, teniendo pocos resultados significativos, en 2009 el Municipio de Morelia logra obtener la totalidad de sus indicadores y para el 2010 se logra inscribir a 53 municipios en el programa y 28 de estos participan con su autodiagnóstico, donde destacan los Municipios de Aguililla, Hidalgo y Morelia por certificar la totalidad de sus indicadores. También en este año se realiza el Foro Nacional Desde lo Local en la ciudad de Morelia, captando esta ciudad los reflectores del Municipalismo Nacional.

1.3 La Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM)

A partir del 2014, el INAFED mejora esta herramienta y la denomina **Agenda Para el Desarrollo Municipal**, la cual apoya a los municipios para que éstos centren sus esfuerzos en mejorar sus capacidades de gestión y eleven los resultados de gobierno en aquellas tareas que les encomienda la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en su art. 115 constitucional, el cual nos dice que los municipios tienen a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastro;
- g) Calles, parques, jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la Constitución, policía preventiva municipal y tránsito.

Adicionalmente y conforme a la fracción V del mencionado artículo constitucional, los municipios están facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal, entre otras funciones.

Esta herramienta es de gran utilidad para ayudar a los municipios a detectar sus prioridades y diseñar las acciones correspondientes que 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 les permite a los gobernantes mejorar el proceso de toma de decisiones y a la ciudadanía ejercer su derecho a una rendición de cuentas más efectiva. (INAFED, AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, 2014)

La metodología de la Agenda para el desarrollo Municipal está dividida en dos secciones: A y B.

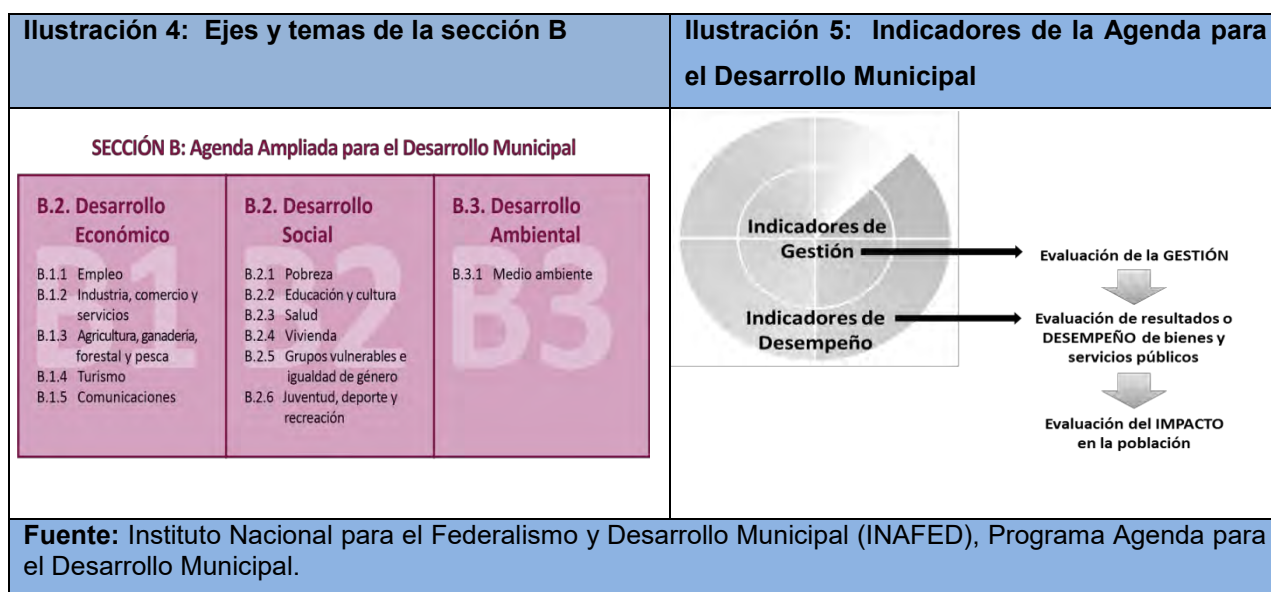
En la **sección A** se evalúan los temas fundamentales a cargo de los municipios (art. 115 Constitucional) así como aquellos rubros institucionales que garantizan su debido cumplimiento. Esta sección se compone de cuatro ejes: A.1. Planeación del Territorio, A.2. Servicios Públicos, A.3. Seguridad Pública, A.4. Desarrollo Institucional. La Agenda Básica es de **observancia general** para todos aquellos municipios inscritos voluntariamente en el programa, independientemente de su tamaño poblacional.

En la **Sección B**, se miden aquellos temas que, aunque no forman parte de las atribuciones constitucionales del art. 115 Constitucional para los municipios, estos participan en coordinación con los otros órdenes de gobierno para contribuir al desarrollo integral de sus habitantes. Esta sección se compone de tres ejes: B.1. Desarrollo Económico, B.2. Desarrollo Social, B.3. Desarrollo Ambiental. La Agenda Ampliada aplica adicionalmente para **capitales de estados y todos aquellos municipios con más de 200 mil habitantes**, siendo optativa para los de menor población que decidan evaluarse también en dichos temas. *Ilustración 2

La Agenda para el desarrollo Municipal contiene 40 temas dentro de los cuales se tienen 169 indicadores. Cada tema se mide mediante indicadores tanto de **gestión** (cualitativos) como de **desempeño** (cuantitativos).

*Ilustración 3.

Ilustración 2: Secciones de la Agenda para el Desarrollo Municipal		Ilustración 3: Indicadores de la Agenda para el Desarrollo Municipal											
A Agenda BÁSICA para el desarrollo municipal  B Agenda AMPLIADA para el desarrollo municipal		SECCIÓN A: Agenda Básica para el Desarrollo Municipal <table><tr><th>A.1. Planeación del Territorio</th><th>A.2. Servicios Públicos</th><th>A.3. Seguridad Pública</th><th>A.4. Desarrollo Institucional</th></tr><tr><td>A.1.1 Planeación urbana y ordenamiento ecológico A.1.2 Gestión integral de riesgos (protección civil) A.1.3 Reservas territoriales</td><td>A.2.1 Construcción de calles A.2.2 Mantenimiento de calles A.2.3 Agua potable A.2.4 Drenaje y alcantarillado A.2.5 Aguas residuales A.2.6 Limpia A.2.7 Residuos sólidos (recolección, traslado, tratamiento y disposición final) A.2.8 Parques y jardines A.2.9 Alumbrado público A.2.10 Mercados y centrales de abasto A.2.11 Paraderos A.2.12 Rastros</td><td>A.3.1 Seguridad pública A.3.1.1 Policía preventiva A.3.3 Tránsito</td><td>A.4.1 Transparencia y acceso a la información pública A.4.2 Ingresos propios A.4.3 Participaciones y aportaciones federales A.4.4 Egresos A.4.5 Deuda A.4.6 Organización A.4.7 Planeación A.4.8 Capacitación A.4.9 Tecnologías de la información</td></tr></table>				A.1. Planeación del Territorio	A.2. Servicios Públicos	A.3. Seguridad Pública	A.4. Desarrollo Institucional	A.1.1 Planeación urbana y ordenamiento ecológico A.1.2 Gestión integral de riesgos (protección civil) A.1.3 Reservas territoriales	A.2.1 Construcción de calles A.2.2 Mantenimiento de calles A.2.3 Agua potable A.2.4 Drenaje y alcantarillado A.2.5 Aguas residuales A.2.6 Limpia A.2.7 Residuos sólidos (recolección, traslado, tratamiento y disposición final) A.2.8 Parques y jardines A.2.9 Alumbrado público A.2.10 Mercados y centrales de abasto A.2.11 Paraderos A.2.12 Rastros	A.3.1 Seguridad pública A.3.1.1 Policía preventiva A.3.3 Tránsito	A.4.1 Transparencia y acceso a la información pública A.4.2 Ingresos propios A.4.3 Participaciones y aportaciones federales A.4.4 Egresos A.4.5 Deuda A.4.6 Organización A.4.7 Planeación A.4.8 Capacitación A.4.9 Tecnologías de la información
A.1. Planeación del Territorio	A.2. Servicios Públicos	A.3. Seguridad Pública	A.4. Desarrollo Institucional										
A.1.1 Planeación urbana y ordenamiento ecológico A.1.2 Gestión integral de riesgos (protección civil) A.1.3 Reservas territoriales	A.2.1 Construcción de calles A.2.2 Mantenimiento de calles A.2.3 Agua potable A.2.4 Drenaje y alcantarillado A.2.5 Aguas residuales A.2.6 Limpia A.2.7 Residuos sólidos (recolección, traslado, tratamiento y disposición final) A.2.8 Parques y jardines A.2.9 Alumbrado público A.2.10 Mercados y centrales de abasto A.2.11 Paraderos A.2.12 Rastros	A.3.1 Seguridad pública A.3.1.1 Policía preventiva A.3.3 Tránsito	A.4.1 Transparencia y acceso a la información pública A.4.2 Ingresos propios A.4.3 Participaciones y aportaciones federales A.4.4 Egresos A.4.5 Deuda A.4.6 Organización A.4.7 Planeación A.4.8 Capacitación A.4.9 Tecnologías de la información										
Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED), Programa Agenda para el Desarrollo Municipal.													



Esta herramienta ha sido diseñada para que los gobiernos locales atiendan principalmente las demandas de la ciudadanía que viven en los municipios buscando lograr gobiernos eficientes, responsables y transparentes con un nivel de profesionalización que los lleve a resultados que la gente espera.

La Agenda para el Desarrollo Municipal se presenta como un programa con objetivos de fortalecimiento municipal en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de incentivar a los municipios para que las funciones y servicios que les señala la Constitución sean temas prioritarios en sus programas de gobierno. Constituye también una guía para que la administración municipal alcance mayores niveles de eficiencia, a partir del redimensionamiento de la estructura administrativa y el número de personal, el control de la deuda, los salarios y la disminución del gasto corriente, así como, el incremento de los ingresos propios, principalmente mediante el cobro efectivo del predial y los derechos de agua potable. Esto permitirá focalizar el gasto municipal en la prestación eficaz de los servicios públicos, que son la principal función que la Constitución le otorga a los municipios en México. (INAFED, AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, 2014)

Desde un principio este programa ha buscado fomentar el ejercicio de la planeación estratégica en los municipios fortaleciendo sus capacidades institucionales logrando una experiencia de coordinación interinstitucional, en donde se ha contado con la participación de investigadores(as) de instituciones de educación superior del país,

así como, de las autoridades municipales, estatales y federales vinculadas a la vida municipal.

En Michoacán las Instituciones de Educación Superior que han participado en el programa son las siguientes: Universidad Nacional Autónoma de México a través de sus Centros de Investigación en Geografía Ambiental y en Ecosistemas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo a través de las facultades de Economía y de Contaduría y Ciencias Administrativas, el Instituto Politécnico Nacional a través de Centro de Educación Continua, el Instituto Tecnológico de Morelia, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el Colegio de Michoacán, la Universidad Don Vasco, el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo, el Instituto Tecnológico Superior de Uruapan y la Universidad Politécnica de Lázaro Cárdenas.

La participación del Estado de Michoacán en el Programa Agenda Desde lo Local inicia en el 2008 y para 2015 participa por octava ocasión consecutiva en la Agenda para el Desarrollo Municipal logrando incorporar a 81 Municipios al programa.

1.4 Antecedentes del Estado de Michoacán de Ocampo

Por los vestigios arqueológicos que se han encontrado se sabe que el territorio estuvo habitado desde épocas remotas. Encontrándose zonas que datan del período formativo o preclásico (1500 A.C. a 200 A.C.), del clásico (200 A.C. a 800 D.C.) y postclásico (800 a 1100 D.C.) entre cuyos lugares destacan: el Opeño, el Curutarán, la Villita, Tepalcatepec, Apatzingán, Zinápecuaro, Coalcomán, San Felipe de los Alzati, etc. El territorio michoacano estuvo habitado por nahuas, otomíes, matlazincas o pirindas y tecos. En la región, se hablaba además del idioma tarasco, las lenguas coacomeca, xilotlazinca, colimote, pirinda, mazahua, sayulteco, mexicana y teca.

1.4.1 Nomenclatura

Denominación

Michoacán de Ocampo

Toponimia

La palabra Michoacán procede de la voz náhuatl “michihuacán”, que quiere decir, “lugar de pescadores”. Otros autores hace derivar la misma palabra de la voz tarasca “Michmacuán”, que significa, “lugar junto al agua”. El significado de la palabra se atribuye al hecho de que, las primeras poblaciones prehispánicas, se construyeron en torno de los lagos de Pátzcuaro, Zacapu, Cuitzeo y Zirahuen.

1.4.2 Historia

La zona del Lago de Pátzcuaro estaba ya habitada en el postclásico por purhépechas y nahuas, que se dedicaban, principalmente, a la agricultura y a la pesca. En el siglo XIII grupos de cazadores - recolectores purhépechas, llegaron por la parte norte: el caudillo Hireti -Ticátame y su gente se establecieron en Naranxan, cerca de Zacapu. Allí encontraron comunidades similares a la suya (idioma, creencias y costumbres), pero de mayor desarrollo económico y cultural de ellos. Esto ocasionó contradicciones y enfrentamientos por las distintas formas de vida; por lo que Sicuírancha los llevó a Uayameo (ahora Santa Fe de la Laguna), donde permanecieron durante los “reinados” de Pauacume I, Uapeani I y Curátame I, Uapeani II y Pauacume II abandonaron Uayameo y fundaron Pátzcuaro: centro ceremonial donde permaneció Curicaueri, su dios principal. Tariácuri, en el siglo XIV después del breve mandato de Curátame II, comandó un amplio y fuerte movimiento hasta lograr la unificación de la mayoría de los pueblos bajo mando único, así se inició la conformación del Estado Purhépecha. Contando con la dirección militar de sus sobrinos e hijo, conquistó una vasta extensión territorial, incluyendo los pueblos de la zona lacustre.

A su muerte, el imperio fue dividido en tres señoríos: Pátzcuaro, Tzintzuntzan e Ihuatzio, que fueron gobernados por Hiquíngare, Tanganxoán e Hiripan, respectivamente.

A mediados del siglo XV, alrededor de 1450 en señorío un tarasco, en vez de tres señores tuvo un sólo monarca. el señorío de Pátzcuaro fue el primero en extinguirse y Hiquíngare tuvo numerosos hijos pero como “les dio por ser malos, emborracharse y matar a la gente”, el señor Hiquíngare dispuso la muerte de ellos. En Ihuatzio Hiripan fue sucedido por Ticateme, pero pronto su señorío fue absorbido por Tzitzipandácuare, señor de Tzintzuntzan. De esta manera, Tzitzipandácuare se convirtió en jefe o Cazonci único y absoluto de su señorío que bajo su dirección y teniendo como capital Tzintzuntzan, fue más grande que el actual estado de Michoacán y más fuerte que el entonces señorío Azteca. su extensión abarcaba, además de Michoacán, los territorios que hoy ocupan Colima, Nayarit, Querétaro, Guanajuato, Guerrero, Jalisco y parte de San Luis Potosí y Sinaloa. Por el año de 1470 a Axayácatl, rey de los Aztecas, trato de conquistar sin éxito al reino tarasco. Al victorioso Tzitzipandácuare le sucedió en el trono su hijo Zuangua, quien a su vez fue dos veces atacado por los mexicas. El apogeo del reino tarasco se atribuye a este gran Cazonci, que murió en 1520, sucediéndole en el poder, Tanganxoán II, que fue vilmente asesinado por Nuño de Guzmán en 1530.

El reino tarasco o imperio de occidente, al que no pudieron conquistar los Aztecas, no tuvo la grandeza monumental de la cultura Azteca, ni sus monarcas vivieron en medio de lujo y grandes riquezas. Los Tarascos fueron maestros en al arte plumario, la lacas y la cerámica y no eran afectos a las grandes estatuas. Las representaciones de sus dioses las hicieron de caña de maíz. Sus deidades principales fueron: Curicaveri, Dios del Sol y Cueravaperi, Diosa de la Naturaleza.

Su gobierno ha sido llamado teocrático - militar. El señorío era administrado por una nobleza hereditaria y un cuerpo de sacerdotes.

El cargo militar y religioso más sublime, lo poseía el Cazonci quien encarnaba al Dios Curicaveri.

Época colonial

La conquista de Michoacán fue realizada por Cristóbal de Olid, en 1522 y continuada por Nuño de Guzmán en 1524. Durante los primeros años de la conquista Michoacán formo parte del llamado Reino de México, que abarcaba los actuales Estados de México, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Oaxaca, Morelos, Guerrero, Veracruz, Tabasco,

Michoacán, Guanajuato y parte de San Luis Potosí, Jalisco y Colima. Fue repartido en encomiendas a los españoles que participaron en su conquista. Las poblaciones más importantes se consideraron Alcaldías Mayores. Al constituirse en provincia, abarcó parte de los límites del imperio Tarasco.

Fue Tzintzuntzan la primera capital de la provincia hasta el año de 1536, en que se erigió el Obispado de Michoacán, del que fue su primer obispo Don Vasco de Quiroga. Este, trasladó la sede eclesiástica a la ciudad de Pátzcuaro, la cual rivalizó por el título de Capital de Michoacán primero con Tzintzuntzan y posteriormente con Valladolid, fundada por el Virrey Don Antonio de Mendoza, en el año de 1541, en donde se estableció la sede provincial y eclesiástica después de la muerte de Vasco de Quiroga.

En 1776, la provincia se convirtió en Intendencia de Valladolid, reduciendo su territorio al que hoy ocupan los estados de Colima y Michoacán. Posteriormente, Colima se agregó a la Intendencia de Guadalajara, quedando el territorio con una extensión semejante a la que ocupa actualmente.

Durante todo el período colonial, la economía estuvo concentrada en manos de los españoles, quienes acapararon grandes extensiones de tierras, dando origen a innumerables haciendas así como a la explotación de los minerales en importantes poblaciones, como Tlalpujahuá, Angangueo y Huetamo.

Los Españoles, a través de diversos mecanismos legales tales como las encomiendas, repartimientos y trabajos forzosos, explotaron la fuerza de trabajo de los indígenas y de las diversas castas y esclavos, que se generaron en el proceso de mestizaje y colonización.

La educación estuvo restringida fundamentalmente para los españoles y sus descendientes directos y era manejada por el clero, el cual se constituyó en una clase social poderosa. Destacaron los Colegios de San Nicolás fundado en el siglo XVI, y el Seminario Tridentino de San Pedro y San Pablo, de Valladolid, fundado en 1773, los cuales contribuyeron al desarrollo cultural, en donde se prepararon los caudillos y dirigentes insurgentes que iniciaron el movimiento por la independencia desde mediados del siglo XVIII, se comienzan a dejar sentir las ideas de la ilustración, destacando: Francisco Javier Clavijero, Benito Díaz de Gamarra, José Pérez Calama

y posteriormente, Miguel Hidalgo y Costilla, estudiante y rector del Colegio de San Nicolás. Fue en la Ciudad de Valladolid donde se realizó la primera conspiración por la independencia el 21 de diciembre de 1809, encabezada por García Obeso, Soto Saldaña, Juan José de Lejarza, José Ma. Izazaga y Vicente Santa María.

Época de independencia

La Guerra de Independencia, culminó sin sus mejores hombres. Valladolid fue tomada por Iturbide el 22 de mayo de 1821. La vida independiente comenzó con la creación del Estado de Michoacán, al expedirse el Acta Constitutiva de la Federación, el 31 de enero de 1824. Se instaló el Congreso Local Constituyente, el 6 de abril del mismo año. En el artículo 5º. de la Constitución Federal de 1824, Michoacán se incluyó como parte integrante de la Federación, en calidad de estado.

El estado fue dividido en 4 departamentos y 22 partidos por Ley Territorial de 1825, y el 19 de julio, contó con su primera Constitución política. Fue su primer Gobernador el Sr. Antonio Castro. A iniciativa del Congreso Local, se le cambió a la capital el nombre de Valladolid, por el de Morelia, en honor al Generalísimo Don José María Morelos.

En 1928, el 16 de septiembre, fue electo gobernador del estado el General Lázaro Cárdenas, al cual le tocó apaciguar la guerra cristera, canalizar la lucha agraria, tratar de desfanatizar la entidad reorganizar el gobierno a través del fortalecimiento de los ayuntamientos, repartir 400, 807 hectáreas a 24 mil ejidatarios y organizar la Confederación Revolucionaria de los Trabajadores. Gobernó la entidad hasta el año de 1932.

Después de varias reformas, y durante el gobierno constitucional del Lic. David Franco Rodríguez, el Congreso de Michoacán de Ocampo reformó sustancialmente la constitución vigente, sancionada en la ciudad de Morelia el 31 de enero de 1918. Las substanciales modificaciones fueron firmadas por los Diputados Locales el 29 de diciembre de 1959. Con motivo de estas reformas, la Constitución de Michoacán actualmente consta de 165 artículos, conserva los 10 artículos transitorios de la decretada en 1918, y se divide en XI títulos.

Tabla 1. PERSONAJES ILUSTRES		
José Ma. Morelos y Pavón (1762-1815)	Melchor Ocampo (1814-1861)	Miguel Bernal Jiménez (1910-1956)
José Sixto Verduzco (1760-1830)	Carlos Galvez Betancourt (1921-1990)	Alfonso García Robles (1911- 1991)
Francisco López Rayón (1772-1815)	Francisco J. Múgica (1884-1954)	Santiago Tapia (1820-1866)
Josefa Ortiz de Domínguez (La Corregidora) (1768-1829).	Jesús Romero Flores (1885-1986)	Natalio Vázquez Pallares (1913-1981)
Ignacio López Rayón (1773-1832)	Isaac Arriaga (1890-1921)	Epitacio Huerta (1827-1904)
Pascual Ortiz Rubio (1877-1963)	Ignacio Chávez Sánchez (1897-1979)	José Rubén Romero (1890-1952)
Agustín de Iturbide (1783-1824)	Samuel Ramos Magaña (1897-1959)	José Rubén Romero (1890-1952)
José María Cabadas (1795-1844)	Alfredo Zalce (1908-2003)	Lázaro Cárdenas del Río (1895-1970)
FUENTE: ENCICLOPEDIA DE LOS MUNICIPIOS; INAFED		

1.4.3 Geografía

El estado de Michoacán se sitúa hacia la porción centro - oeste de la República Mexicana, entre las coordenadas 20°23'27" y 17°53'50" de la latitud norte y entre 100°03'32" y 103°44'49" la longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limitado al norte con los estados de Jalisco y Guanajuato, al noroeste con el estado de Querétaro, al este con los estados de México y Guerrero, al oeste con el Océano Pacífico y los estados de Colima y Jalisco, al sur con el Océano Pacífico y el estado de Guerrero.

Por su extensión territorial ocupa el décimo sexto lugar nacional, con una superficie de 58,836.95 kilómetros cuadrados, que representa el 3.04 % de la extensión del territorio nacional. La entidad cuenta con 213 km. de litoral y 1,490 km. cuadrados de aguas marítimas.

1.4.4 Hidrografía

En el estado de Michoacán se presenta una red fluvial de mucha consideración, que tiene como arterias principales a dos grandes ríos del país, el Lerma y el Balsas; por otra parte los ríos de la región de Arteaga y Coalcomán no tienen ninguno principal, pues desembocan directamente en el Océano Pacífico y por último la pequeña red interna representada por los Lagos de Cuitzeo, Pátzcuaro y Zirahuén.

Tres grandes sistemas hidrográficos denominados por su posición geográfica del Norte, Centro y Sur, además del sistema fluvial costanero, son los que se encuentran en la entidad.

Sistema del Norte. - Cuenca del Lerma, incluye al importante río Lerma que nace en el Estado de México, atravesando el territorio michoacano en su porción nororiental, con una dirección de noreste a suroeste; en esta parte se encuentra la Presa Tepuxtepec con una capacidad de 371 millones de metros cúbicos.

La Cuenca de Cuitzeo, ocupa una superficie dentro del Estado de 3,618 kilómetros cuadrados, teniendo como principales afluentes los ríos Grande de Morelia y Queréndaro, que recibe los aportes de los ríos de San Lucas y Zinapécuaro, nace en la Sierra de Oztumatlán siguiendo su curso una dirección de sur a norte. Ambos desembocan en el Lago de Cuitzeo, considerado como el más grande en el estado.

El Lago de Chapala ocupa sólo una porción en el estado, la parte Sureste del lago, con aproximadamente 125 kilómetros cuadrados, recibe aportes de los ríos Duero y Lerma.

El Sistema del Centro está representado por los Lagos de Pátzcuaro y Zirahuén, el primero ocupa una superficie de 1,525 kilómetros cuadrados aproximadamente, comprendiendo los municipios de Erongarícuaro, Pátzcuaro, Quiroga y Tzintzuntzan.

En el Sistema del Sur se sitúan la mayoría de los ríos y arroyos del estado. Es el río Balsas el más importante, el cual junto con sus numerosos afluentes ocupa una superficie de 32,950 kilómetros cuadrados. Los afluentes que en Michoacán recibe el Balsas son los ríos Cutzamala, Carácuaro y Tepalcatepec.

En el sistema fluvial costero del estado, las corrientes fluviales que por ella drenan quedan enmarcadas dentro de la vertiente sur de la Sierra Madre del Sur, contándose entre las más importantes las de los ríos Coahuayana, Aquila, Ostula, Motín del Oro, Coire, Cachán y Nexpa. La cuenca del río Coahuayana comprende los estados de Colima, Jalisco y Michoacán, abarcando en este último los municipios de Coalcomán y Chinicuila. Tiene una extensión superficial de 1,260 kilómetros cuadrados, sus tributarios más importantes son el río Becerra y el arroyo Agua Fría; la desembocadura se ubica en la Bahía de San Telmo en la Boca de Apiza.

La lista de ríos y arroyos que desembocan en el Océano Pacífico asciende a más de cincuenta. Todos se originan en la Sierra Madre del Sur y fluyen en una dirección general del norte a sur. Sus cuencas son de relieve accidentado, de manera que el aprovechamiento del agua para actividades agrícolas es de escasa importancia.

1.4.5 Clima

Las regiones fisiográficas descritas son en buena proporción responsables del complicado y diverso mosaico de condiciones climáticas que caracterizan el estado de Michoacán.

Temperatura. - La distribución geográfica de la temperatura disminuye de sur a norte y siempre en relación con la altitud. Las temperaturas medias mensuales varían de 13° C a 29° C, las más elevadas se registran en las regiones de la Costa y la Tierra Caliente, particularmente en las porciones de menor altitud en donde los valores promedio anuales alcanzan extremos cercanos a los 30° C y aún más, como por ejemplo en las localidades de Churumuco, Apatzingán y Tepalcatepec. Las temperaturas medias mensuales más bajas se registran en la zonas montañosas hacia las regiones de la Sierra de Coalcomán y la Sierra del Centro, como por ejemplo en la zona de Tancítaro y el noroeste del estado, en la municipalidad de Tlalpujahua.

Tanto las temperaturas máximas extremas que varían de 27° C a 48° C, como las mínimas extremas que varían de menos de 7° C. a 18° C siguen un patrón similar correspondiendo los valores más altos a las depresiones del norte del estado, la Costa y la Cuenca del Balsas (en esta última región se han registrado temperaturas

extremas superiores a los 50° C). Los valores más bajos corresponden a las zonas montañosas. en cuanto a la distribución de la temperatura a lo largo del año el mes de enero es el más frío y mayo el más caliente.

Tipos de Clima. - Con excepción de los climas francamente húmedos y francamente áridos, los tipos climáticos que predominan en Michoacán son:

Clima tropical lluvioso, con lluvias en verano. En la Región de la Costa y porciones de mayor altitud de depresión del Balsas, así como en las estribaciones de la sierra de Coalcomán.

Clima seco en este estepario cálido, con lluvia escasa que predomina en verano; la temperatura media anual es superior a 18° C. Es característico de las áreas de menor altitud de la Tierra Caliente en la cuenca baja del Río Balsas.

Es un clima templado subhúmedo con lluvias en verano, temperatura media del mes más caliente mayor de 22° C. Se distribuye en la mayor parte de la Región de los Valles y Ciénegas del Norte, en la Sierra de Coalcomán y Arteaga y zonas de transición entre la Sierra del Centro y la Cuenca del Balsas - Tepalcatepec.

Es un clima templado subhúmedo, con lluvias en verano, la temperatura media del mes más cálido es inferior a 22° C. Se extiende en la mayor parte de la Sierra del Centro y serranías aisladas de la Región de los Valles del Norte.

Es un clima templado con lluvias todo el año y una época más seca en el invierno. Corresponde a las cumbres más altas de la Sierra del Centro, como por ejemplo en las Sierras de Tancítaro, Paracho y Patamban en el oeste; las Sierras de Tlalpujahua y Angangueo en el este, así como en las Sierras de Acuitzio, Nahuatzen y Pátzcuaro hacia el centro. (INAFED, Enciclopedia de los Municipios de México, 2009)

1.5 Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED).

La idea de desarrollar el potencial de los gobiernos municipales en México no es nueva, ya que desde hace décadas se planteó la necesidad de diseñar programas, políticas y crear acuerdos que favorecieran a estos gobiernos. El municipio mexicano en la actualidad es producto de una herencia cultural del siglo XX de un sistema político caracterizado por su extrema centralización en términos políticos, jurídicos, administrativos y económicos. La creación de programas y organismos encargados de fortalecer el federalismo para incrementar los niveles de calidad de vida de la ciudadanía son el resultado de, entre otras cosas, años de búsqueda de un sistema que se volvió “pesado” y no tuvo la capacidad de resolver las necesidades de distintas localidades. En el caso de los municipios, estos han presentado una capacidad de desarrollarse bastante irregular, como si se viviera en distintas realidades, en distintos países, incluso en municipios pertenecientes a un mismo Estado. (Piña Pulido, 2013)

En esta necesidad de equilibrar el desarrollo se creó en 1989 el Centro Nacional de Desarrollo Municipal, que sustituyó al Centro Nacional de Estudios Municipales (este último creado en 1984) el objetivo de este primer cambio fue reorientar los objetivos del Centro Nacional de Estudios Municipales, buscando que en dicho cambio, se desarrollaran, elaboraran y ejecutaran programas y actividades enfocadas al desarrollo municipal. Era necesario que el órgano administrativo fuera aún desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

Es de considerar que las características de los organismos que antecedieron al INAFED representaron un apartado de transición del centralismo mexicano a la atención en los gobiernos locales muy limitada en un principio y que poco a poco se ha ido modificando.

Con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, y con el propósito de consolidar un Federalismo en México, el 30 de julio de 2002 el Poder Ejecutivo Federal creó el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, antes Centro Nacional de Desarrollo Municipal (CEDEMUN).

El INAFED, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, es una instancia dirigida a:

- ❖ Establecer los procedimientos de planeación, enlace, comunicación y acuerdo, que permitan la coordinación adecuada de las políticas públicas, estrategias y acciones en el ámbito del federalismo.
- ❖ La formulación de propuestas, buscar el establecimiento de un marco legal adecuado para el Auténtico Federalismo y la coordinación de relaciones intergubernamentales apegadas al marco constitucional.
- ❖ Ser la instancia responsable de conducir, promover, coadyuvar y, en su caso, llevar a la práctica, los proyectos establecidos dentro del Programa Especial para un Auténtico Federalismo, promoviendo la coordinación de diversas instancias federales y locales para la consecución de la descentralización política, el fortalecimiento de los gobiernos locales, las relaciones intergubernamentales solidarias y subsidiarias, así como de la transparencia y la rendición de cuentas de los tres órdenes de gobierno.
- ❖ Abrir los espacios permanentes de participación para los gobiernos estatales y municipales, legisladores, académicos, organismos sociales y sociedad en general, para la formulación y aplicación conjunta de las tareas necesarias para la construcción de un Auténtico Federalismo.

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal cuenta con un Consejo Consultivo, conformado mediante esquemas plurales e incluyentes, cuyas funciones esenciales serán las de asesoría y evaluación del proceso de construcción de un Auténtico Federalismo. Posee una estructura ágil y flexible, encaminada a la construcción de acuerdos y a la realización del modelo estratégico para la formulación, coordinación y evaluación de las políticas en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal. (INAFED, Instituto Nacional para el federalismo y Desarrollo Municipal)

Su misión se centra en orientar y coordinar las acciones de los tres ámbitos de gobierno para diseñar e implementar políticas públicas, programas y servicios que fortalezcan las relaciones intergubernamentales subsidiarias, e impulsen el desarrollo equilibrado de estados y municipios en beneficio de la ciudadanía.

El INAFED se convirtió en un actor fundamental, ya que, a diferencia de sus antecesores, ya no fue un simple observador y analista de los gobiernos municipales, este se transformó en un actor capaz de diseñar estrategias para favorecer el desarrollo de los gobiernos estatales y municipales

En el marco del Federalismo articulado, impulsado por el Gobierno de la República y como parte de la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, consistente en promover el desarrollo de capacidades institucionales y modelos de gestión para lograr administraciones municipales efectivas, el INAFED rediseñó el programa Agenda Desde lo Local para adecuarlo ante una ciudadanía que exige más y mejores servicios públicos que incidan en su calidad de vida.

Como fruto de esta estrategia, presentan el programa denominado Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM), con un sistema de indicadores confiables, objetivos y comparables, que orienta a los gobiernos municipales a llevar a cabo una administración eficaz a partir de dos niveles: la gestión, entendida como el conjunto de procesos y actividades básicas para el funcionamiento interno del aparato administrativo; y el desempeño, entendido como los resultados alcanzados por el gobierno municipal de acuerdo con las funciones derivadas del mandato legal y las expectativas ciudadanas.

CAPITULO 2: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.- Situación problemática

En el marco de un proceso de globalización que abre algunas opciones de desarrollo pero restringe y hasta anula otras, el desempeño de las economías latinoamericanas de la década de los noventa fue francamente decepcionante. En los años noventa el crecimiento fue de 3.2% versus un promedio de 5.5% por año entre 1950 y 1980; la productividad total de los factores antes que aumentar disminuyó en la mayoría de los países y en consecuencia la pobreza y las tensiones distributivas se agudizaron. Para completar este panorama, ya de por sí desalentador, hay que anotar que América Latina ocupa, como región, uno de los últimos lugares en competitividad en el contexto mundial. (Rodríguez, 2005)

En la discusión sobre la inoperancia de los modelos de desarrollo tradicionales para enfrentar las crisis mundiales contemporáneas, la respuesta que más adhesiones concita, es la de impulsar el Desarrollo Local. Que resulta ser un proceso construido diferenciadamente, estructurador de nuevas formas de organización social, complejo, dinámico y multidimensional que implica procesos que van desde lo psico-socio-cultural, político, social, ambiental, territorial hasta lo económico-productivo. Tal proceso utiliza como medio o instrumento esencial de implantación, la Descentralización política -administrativa del Estado Central que tiene por estrategia medular el devolver a los gobiernos intermedios y a los locales su calidad de gobiernos, con autonomía sobre sus territorios y ámbitos de competencia, reconociéndoles la función de proveer (que no necesariamente producir) los servicios públicos y sociales, promover y auspiciar un modo de desarrollo local con su respectivo aparato económico-productivo y subsistemas de acción y de actores sociales, que faciliten y promuevan el desarrollo integral de sus localidades y regiones. Convirtiéndose así la Descentralización en el proceso central de promoción del Desarrollo Local, que a su vez simultáneamente la potencia y le da concreción en el proceso de profundización democrática, redefinición del Estado y el replanteo de sus relaciones con la sociedad. (Cárdenas, 2002)

El siglo XXI está presenciando un profundo cambio en la dinámica mundial, impulsado por los nuevos poderes de rápido crecimiento del mundo en desarrollo. China ha superado a Japón como la segunda economía más grande del mundo y ha rescatado a millones de personas de la pobreza durante este proceso. India está modelando su futuro con una creatividad empresarial y una innovación política social nuevas. Brasil está elevando su nivel de vida a través de la expansión de relaciones internacionales y de programas contra la pobreza que son imitados en todo el mundo. Pero el “ascenso del Sur” es un fenómeno mucho más grande. Indonesia, México, Sudáfrica, Tailandia, Turquía y otras naciones en desarrollo se están convirtiendo en actores protagónicos del escenario mundial. El Informe sobre Desarrollo Humano 2013 identifica más de 40 países en el mundo en desarrollo que han superado las expectativas en términos de desarrollo humano en décadas recientes, con un progreso aceleradamente marcado en los últimos diez años. (Malik, Khalid, 2013)

Uno de los más prometedores avances de los últimos años ha sido el fuerte progreso en desarrollo humano alcanzado por muchos países en desarrollo y su aparición en la escena mundial. Esta creciente diversidad en opiniones y poder desafía los principios por los que se han regido los responsables de formular políticas y las principales instituciones surgidas tras la Segunda Guerra Mundial. Las voces cada vez más fuertes del Sur exigen marcos de trabajo más representativos de gobernanza internacional, caracterizados por principios de democracia e igualdad. Las áreas de Preocupación internacional mundial que merecen atención urgente y cooperación incluyen el **comercio, la migración, el cambio climático y el desarrollo**. Cada área, junto con su gobernanza, ha sido modificada de modo significativo por el ascenso del Sur, los patrones de migración están cambiando. Casi la mitad de las remesas enviadas a hogares de países en el Sur provienen de trabajadores emigrantes en otros países en desarrollo. Las instituciones y los principios actuales para la gobernanza internacional requieren una reconsideración o, al menos, una recalibración con los propósitos de acomodar la creciente diversidad de voces y poderes, y de sostener el progreso del desarrollo a largo plazo. La sociedad civil mundial tiene la capacidad de difundir nuevas normas que transformen el comportamiento de actores estatales y privados. (Malik, Khalid, 2013)

Al completarse el segundo lustro del nuevo siglo, el panorama que ofrecen los gobiernos locales de México y de algunos otros países resulta por igual complejo y diverso. Esto no es necesariamente nuevo, pues como dan cuenta los muy diversos estudios y diagnósticos realizados en los últimos años, este nivel de gobierno ha sido objeto de múltiples transformaciones, algunas de ellas producto de los cambios demográficos y socioeconómicos característicos del paso de siglo.

(Ramos, Moreno, & en Sosa López, 2012)

El desarrollo local o regional en los tiempos contemporáneos no se puede analizar ni evaluar sin tomar en consideración el nivel superior, o sea el nivel global. La globalización de los procesos económicos, y dentro de ellos de la estructuración y del ordenamiento territorial provocan ciertos (muy concretos) efectos o resultados en un lugar dado, o sea a nivel local. A su vez los sistemas económicos (y sociales) locales están tan fuertemente incorporados en las redes (sociales, económicas, políticas) globales y multinacionales que es difícil funcionar sin ellos, sólo basándose en las fuerzas y potencialidades internas. (Czerny, 2010)

Al momento de definir algo como local sabemos que pertenece a algo global, un estado como Michoacán, es local respecto al país global que es México, y una ciudad como Morelia es local respecto a Michoacán, como estado de la República Mexicana al que pertenece, es decir, lo local se define con respecto a lo global, lo local se delimita según la materia, el tema, el territorio, el problema o la situación que se considera como local.

Aceptemos que los gobiernos municipales representan la instancia más cercana a los ciudadanos. La población recurre a ellos para demandar respuesta a sus necesidades cotidianas. Su agenda de políticas públicas tiende a ser cada vez más amplia y compleja, como resultado de las atribuciones que el marco normativo le ha conferido, dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Los municipios mexicanos ilustran de manera muy clara la enorme diversidad de circunstancias que existe en el país. México cuenta, según el Censo General de Población y Vivienda 2000, con un total de 2,443 municipios de los cuales tan solo 20 pueden ser calificados como totalmente urbanos, al mismo tiempo, 911 pueden ser calificados como total mente. De todos los municipios mexicanos, 120 cuentan con

menos de 1,000 habitantes y los 11 municipios más poblados del país concentran al 14% de la población nacional. Esta muy general clasificación apenas da una idea de la multiplicidad de condiciones que existe en el conjunto de municipios del país. Frente a ese hecho, es fácil esperar encontrar también una enorme diversidad de niveles de desarrollo humano en sus distintas dimensiones. Los municipios que ocupan los diez primeros lugares a nivel nacional en términos del IDH están concentrados en el Distrito Federal, Nuevo León, Estado de México, Morelos y Oaxaca. Por otra parte, los diez municipios con menor IDH pertenecen a los estados de Oaxaca, Chiapas, Veracruz y Guerrero. El 13% de la desigualdad del IDH municipal proviene de la forma como se distribuye la sobrevivencia infantil entre municipios, mientras que el 31.5% de la desigualdad del componente de educación y 55.5% del de ingreso. La mayor parte de la desigualdad del IDH nacional es debida a las diferencias que existen al interior de las entidades federativas (56.8%), aunque las diferencias entre entidades es también considerable (43.2%). (Lemareshquier, 2004)

El desarrollo humano consiste en que las personas puedan decidir el curso de sus vidas y ver sus objetivos cumplidos. Sin embargo, las metas a alcanzar, su importancia, la manera de conseguirlas y las formas de participar en su cumplimiento difieren entre comunidades, zonas productivas y núcleos geopolíticos. Así, el desarrollo humano parte de los agentes que lo generan y lo valoran, y cobra sentido dentro del ámbito local. El informe muestra a Michoacán como una entidad de grandes retos y oportunidades que ha mostrado importantes avances en sus indicadores de desarrollo humano, pero que enfrenta el imperioso desafío de hacerlo a una mayor velocidad en los años por venir. Michoacán se cuenta entre los estados con indicadores relativamente bajos de desigualdad en México, con muchos de sus municipios experimentando importantes avances recientes en desarrollo humano y con ninguno de ellos entre los últimos lugares en desarrollo humano en el ámbito nacional. Al mismo tiempo, como estado de larga tradición migratoria, enfrenta el reto de hacer de este fenómeno un factor de desarrollo de largo plazo sin perder de vista el trabajo necesario para el fortalecimiento de la economía local y el mejoramiento en la provisión y la calidad de los servicios de educación y salud. En un ejercicio inédito, el informe da cuenta también del estado del capital social en Michoacán, evidenciando un panorama que ofrece importantes áreas de oportunidad para fortalecer la acción pública, privada y social, en beneficio de la calidad de vida de la población

michoacana. El informe muestra a Michoacán como una entidad de enormes retos y oportunidades. Michoacán enfrenta el reto de hacer del fenómeno migratorio un factor de desarrollo mucho más dinámico, sin perder de vista el trabajo necesario. (de la Torre G, Rodolfo ; Lenin N, José C, 2008)

Los cálculos del IDH 2007 muestran que en 2005 Michoacán alcanzó un índice de 0.7624 y ocupó el lugar 28 en la escala nacional, la misma posición que en el año 2000. Durante el periodo 2000-2005, el IDH de la entidad tuvo un incremento de 2.2%, superior al promedio nacional, con la siguiente distribución por componentes: el índice de salud creció 1.04%, el de educación 3.21%, y el de ingreso 2.4%. En el mismo periodo, el incremento del IDH nacional fue de 1.63% y las únicas entidades que se movieron más de dos posiciones fueron: Quintana Roo (bajó tres lugares), Tlaxcala (bajó dos) y Zacatecas (subió tres). Michoacán bajó cinco posiciones en el índice de salud y una en el índice de educación, y subió una en el índice de ingreso. Al comparar estos resultados con los observados en los estados que colindan con Michoacán no se observa un patrón definido, pues los logros difieren entre entidades y por componentes. Sólo Colima tuvo un avance relativo en el índice de salud, mientras que Guanajuato, Jalisco y Guerrero retrocedieron. En el índice de educación, Colima y el estado de México mejoraron sus posiciones en la escala nacional, mientras que Guanajuato se mantuvo y Jalisco retrocedió cuatro lugares. En cuanto al índice de ingreso, Colima y Jalisco conservaron la misma posición que en 2000; Guanajuato avanzó tres posiciones y el estado de México cayó dos lugares. El desarrollo humano en las regiones del sur –Tierra Caliente, Infiernillo y Oriente–, con excepción de la región Sierra-Costa, y las que colindan con los estados de México y Guerrero, presentaban los menores niveles de IDH. La región Cuitzeo era la que alcanzaba mayor desarrollo humano. En ella se ubica la capital del estado, Morelia. El IDH de la región con menor desarrollo humano (Tierra Caliente) equivalía a 86% del observado en la región de mayor desarrollo humano. En la primera, el IDH fue de 0.6914, y en la segunda, de 0.8021. La desigualdad aparece, en mayor o menor medida, en todas las regiones. Entre ellas destaca la región Sierra-Costa, donde el IDH del municipio menos desarrollado equivalía a cerca de 79.2% del observado en el municipio con el índice más alto. Esta región, a pesar de abarcar un gran territorio, sólo concentraba 6.5% de la población total del estado.¹⁰ Michoacán es uno de los cinco estados con menor IDH en el país; sin embargo, el grado de desigualdad en la entidad no es de los más altos. (de la Torre G, Rodolfo ; Lenin N, José C, 2008)

En la última década han surgido diversos índices para evaluar el desempeño de los gobiernos locales como promotores del desarrollo local en su mayoría orientados a medir la eficiencia gubernamental. Entre éstos destaca la propuesta del Philippine Center for Policy Studies (PCPS) con el Governance for Local Development Index (Gofordev Index). El índice Gofordev evalúa el desarrollo en sus dimensiones económica, social, institucional y ambiental. En general, la debilidad más importante de los esfuerzos internacionales es que cada una de las dimensiones del desarrollo se evalúa por separado y por lo tanto los resultados son sesgados hacia un aspecto concreto, las propuestas que incluyen todas las dimensiones del desarrollo y que además ofrecen índices relativamente simples de elaborar e interpretar son muy escasas. (Martínez Pellégrini, Flamand, & Hernández, 2008)

El programa Agenda para el desarrollo Municipal inicio basado en las premisa de la agenda 21 de la organización de las Naciones Unidas y fue diseñado por la Secretaría de Gobernación, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), para promover el desarrollo integral de los Municipios y fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales, actualmente se instrumenta en base a una metodología establecida en 2 secciones A y B. Dentro de la sección A podemos encontrar temas sobre las funciones constitucionales de los municipios marcados en el art. 115 de la Constitución política de los estados unidos mexicanos y en la sección B encontraremos aquellos temas que son abordados en coordinación del Estado y la federación. La Agenda para el desarrollo Municipal contiene 40 temas dentro de los cuales se tienen 169 indicadores. Cada tema se mide mediante indicadores tanto de **gestión** (cualitativos) como de **desempeño** (cuantitativos).

El propósito general del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) es de forma específica el Programa 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 (estructura regulatoria), administrativa (estructura organizacional, recursos humanos, materiales y financieros), programática (programa y acciones), así como 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.

La Agenda para el desarrollo Municipal fomenta el ejercicio de la planeación estratégica en los municipios. Contribuye a identificar áreas de oportunidad y generar acciones para que los municipios desarrollen condiciones que favorezcan su desempeño institucional. Este programa, busca **contribuir** al desarrollo municipal mediante la identificación de áreas de oportunidad e implementación de acciones en 7 siete ejes: Planeación del territorio, Servicios públicos, Seguridad pública, Desarrollo institucional, Desarrollo económico, Desarrollo social y Desarrollo ambiental, **fortalece** las capacidades de gestión de los gobiernos municipales mediante la cooperación y la corresponsabilidad entre los tres órdenes de gobierno, **proporciona** una guía de acciones específicas que desde lo local contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población y **fomenta** el ejercicio de la planeación estratégica en los gobiernos locales . Se aplica con una óptica municipalista, ya que los municipios son considerados actores de su propio desarrollo, por lo que se impulsa su participación activa, tanto en el reconocimiento de la situación de cada uno de sus indicadores, como en la definición de las acciones tendientes a superar los rezagos identificados.

La Agenda impulsa una estrategia de coordinación intergubernamental entre los tres órdenes de gobierno (municipal, estatal y federal), indispensable para generar sinergias, articular programas y vincular acciones que incrementen la eficacia de los esfuerzos emprendidos por los municipios promoviendo de esta forma su desarrollo institucional.

2.2.- Planteamiento del problema

Se entiende por problema una pregunta surgida de una observación más ó menos estructurada; se define como una cuestión ó situación que se trata de aclarar. El problema también puede ser una pregunta ó asunto a investigar, con la finalidad de encontrar respuestas y soluciones al problema planteado. (Eyssautier de la Mora, 2002)

En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; lo que depende de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y las habilidades personales de éste. (Hernández S., Fernández C., & Baptitsa L, 2010)

Así pues, una de las mayores problemáticas locales, es la falta de coordinación entre Municipios conurbanos, gestión no profesionalizada y la ausencia de un modelo de crecimiento compacto (Alarcon Esteva, 2012), en este mismo sentido se encuentra la postura de municipios débiles, situación generada por: falta de incentivos para la gobernanza efectiva, ineficacia en funciones y servicios públicos, desvinculación de los intereses de los ciudadanos, imposibilidad de planear a largo plazo, nula profesionalización de los servidores públicos, imposibilidad de incidir en la calidad de vida de la comunidad Local (Galindo Noriega, 2012)

En cuanto a las finanzas públicas la mayoría de nuestros municipios en México presentan crisis y deudas históricas, situación que ha impactado en los programas sociales, educativos, de infraestructura y de desarrollo en general. De acuerdo al INAFED, en promedio los municipios mexicanos dependen en un 40% de los recursos transferidos por el ramo 33 (recursos para la atención de rubros que el gobierno federal traslada a entidades y alcaldías, tales como salud, educación y desarrollo social), en un 42% por los montos recibidos vía Ramo 28 (son los recursos asignados a los estados y los municipios en los términos establecidos por la Ley de Coordinación Fiscal y Convenios de Adhesión Fondo General, algunas de las participaciones son:

Participaciones Fondo de Fomento Municipal Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, Fondo de Fiscalización, Fondo de Compensación, Fondo de Extracción de Hidrocarburos, Fondo de Compensación del Impuesto sobre Automóviles Nuevos, El 0.136 por ciento de la RFP) y solo 9% del total de sus ingresos, son recursos propios “principalmente a través de la recaudación del impuesto predial”.

Dentro de los municipios en Michoacán predomina la cultura patrimonialista del poder: cambia el gobierno y cambian los funcionarios. La perspectiva de obtener resultados a mediano y largo plazo, desestimula a los actores políticos. En este contexto la forma en que los Municipios gestionan los servicios no ha cambiado lo suficiente, predomina la visión a corto plazo; criterios clientelares; toma de decisiones no participativas; manejo opaco de los recursos públicos, limitada capacidad técnica. (Acosta Arévalo, 2012)

Uno de los problemas de los gobiernos municipales en México, es la organización y la eficiencia en la prestación de servicios, así como el seguimiento de las políticas públicas, programas y proyectos de gestiones pasadas, ya que de acuerdo a las diversas encuestas desarrolladas por INEGI, INDESOL, SEDESOL Y CONAPO de los 623,629 servidores públicos municipales del país el 70% de estos llegan al gobierno municipal sin experiencia y solo el 30% ya han tenido una experiencia en el gobierno. (Flores de la Torre, 2014)

La alta rotación del capital humano, así como la falta de capacitación y esquemas de profesionalización laboral implican debilidades estructurales y administrativas para los entes públicos municipales y locales.

La participación del Estado de Michoacán en el Programa Agenda Desde lo Local inicia en el 2008 donde únicamente participan los Municipios de Morelia e Hidalgo, teniendo pocos resultados significativos hasta el 2010. Para 2015 el estado participa por octava ocasión consecutiva en la Agenda para el Desarrollo Municipal, logrando incorporar a 81 Municipios al programa, aunque la participación de estos municipios fue en decremento conforme se acerca el proceso de transición de las administraciones municipales y de la administración Estatal. Sin embargo, durante estos años de ejecución del programa, se logra obtener datos importantes para el análisis de la problemática municipal en el Estado de Michoacán y algunos municipios

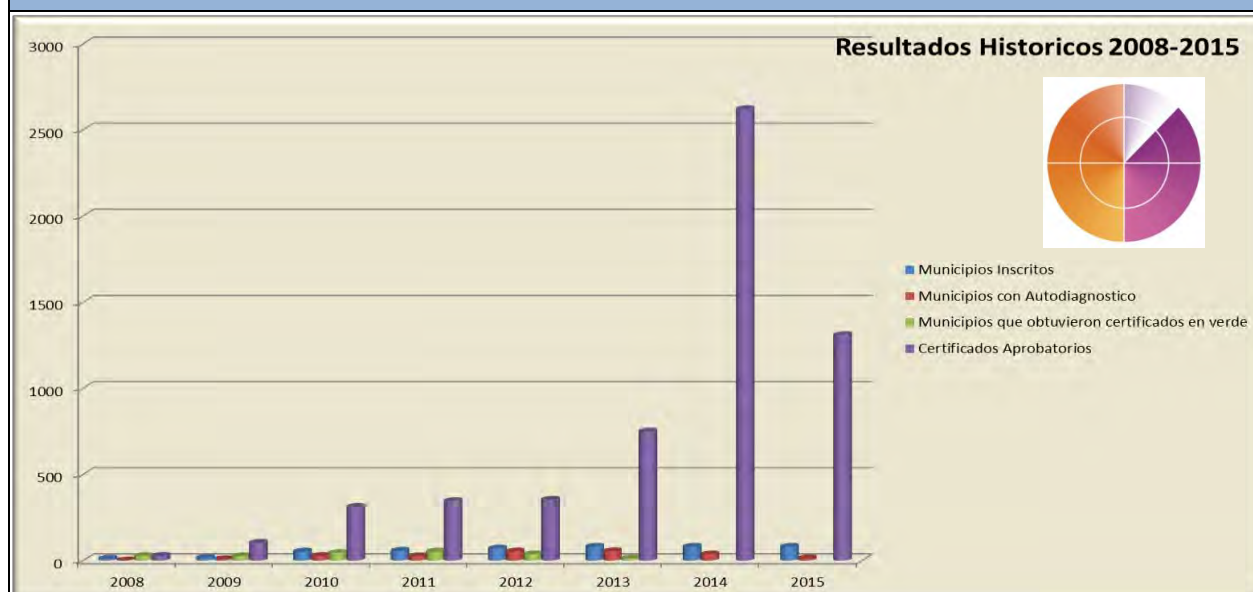
logran obtener reconocimientos importantes por el cumplimiento de la totalidad de sus indicadores, tal como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resultados Históricos en Michoacán de Agenda para el Desarrollo Municipal

Año	Municipios Inscritos	Municipios con Autodiagnóstico	Municipios que obtuvieron Certificados por Indicadores en Verde	Certificados aprobatorios	Premio Nacional al Desarrollo Municipal.
2008	12	2	2	28	0
2009	16	9	9	104	1 (Morelia)
2010	53	28	27	313	3 (Aguililla, Hidalgo, Morelia)
2011	57	26	26	346	2 (Aguililla, Morelia)
2012	71	54	45	354	0
2013	81	55	53	750	0
2014	81	37	37	2622	3 (Hidalgo, Morelia y Parícutaro)
2015	81	14	13	1310	0

Fuente: Datos del Centro Estatal para el Desarrollo Municipal (CEDEMUN) en base a la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal antes Desde lo Local en los Municipios de Michoacán.

Ilustración 6: Resultados Históricos en Michoacán de Agenda para el Desarrollo Municipal



Fuente: Datos del Centro Estatal para el Desarrollo Municipal (CEDEMUN) en base a la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal antes Desde lo Local en los Municipios de Michoacán.

Durante este periodo de verificaciones, se contó con la colaboración de 11 Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales aportaron a 134 verificadores que colaboraron arduamente en este proceso.

Las Instituciones Académicas que participaron en el ejercicio 2014 y 2015 son las siguientes: UMSNH, IPN, ITM, EL COLMICH, UDV, ITVM, ITSCH, ITSU, UPLC

Por lo tanto, todo lo anterior se resume en el siguiente cuestionamiento:

“Cuáles son los efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán”

2.3. Justificación

La justificación se refiere a la exposición de las razones ó motivos por los cuales se pretende realizar la investigación. (Reza Becerril, 1997) Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptitsa Lucio, 2010)

El desarrollo de México está estrechamente vinculado con el fortalecimiento institucional de los Municipios. La problemática municipal es diversa, compleja y dinámica. El aspecto central de gobernar a nivel municipal es la existencia de un gobierno con resultados.

La acción municipal se lleva a cabo en un escenario de contrastes, en el que los municipios avanzan a ritmos diferentes. Por un lado, se enfrentan a limitaciones de recursos técnicos, financieros u otros; marcos normativos acotados y periodos de

gestión (tres años en la mayoría de los casos), que restringen la continuidad y el impacto de sus acciones.

La falta de resultados de las políticas públicas municipales es un asunto del proceso de toma de decisiones, es decir, es un asunto directivo. Por lo que su fortalecimiento institucional implica considerar cuatros aspectos:

- 1.- Asuntos vinculados con gobernar mediante la toma de decisiones participativas.
- 2.- Fortalecimiento de las capacidades administrativas.
- 3.- La gestión ante otros órdenes de gobierno.
- 4.- El conocimiento de la normatividad Federal, Estatal y Municipal.

La Agenda para el Desarrollo Municipal fomenta el ejercicio de la planeación estratégica en los municipios, contribuye a identificar áreas de oportunidad y generar acciones para que los municipios logren condiciones que favorezcan su desempeño institucional, así como, proporcionar una guía de acciones que desde lo local contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población.

Por lo tanto, la importancia social del presente estudio es analizar si la implementación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal, ayuda y causa efectos de mejora en el que hacer municipal, generando un impacto de beneficio en la ciudadanía.

Por lo anterior presentamos algunas de las razones que apoyan y justifican el presente estudio:

- El conocimiento del Municipio a traves de un autodiagnostico
- La revisión y actualización de su reglamentación municipal con conocimiento de la normatividad federal, estatal y municipal
- La planeación de su territorio.
- Mejorar la prestación de los servicio públicos

- El mejoramiento de la seguridad pública.
- El desarrollo institucional a través de finanzas sanas, el acceso a la información pública, el análisis del funcionamiento interno, la mejora de recursos técnicos, informáticos y la capacitación.
- El desarrollo económico, social y ambiental.

2.4. Pregunta General de Investigación

Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos. (Hernández Sampieri, y otros, 2010)

De acuerdo con Christensen (2006), Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, por medio de una ó varias preguntas, el problema que se estudiara. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión. Las preguntas representan el ¿qué? de la investigación.

En qué medida, el conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, puede propiciar y ayudar a que el Ayuntamiento: revise y actualice su reglamentación municipal, logre una planeación de su territorio, preste servicios públicos adecuados, mejore la seguridad pública, logre desarrollo institucional a través de finanzas sanas, acceso a la información pública, un análisis del funcionamiento interno de la administración municipal, mejore sus recursos técnicos e informáticos y de capacitación, mejore el desarrollo económico, social, ambiental, como los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán.

2.4.1 Preguntas específicas

De la pregunta general desprendemos las siguientes interrogantes que de manera concreta se pretende también darles respuesta con el desarrollo del estudio:

1.- ¿En qué medida influye el conocimiento del Municipio a través de un autodiagnóstico surge como los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán.

2.- ¿Cómo, la revisión y actualización de su reglamentación municipal surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

3.- ¿Como, lograr una planeación de su territorio surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

4.- ¿En que medida, la mejora de los servicios públicos surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

5.- ¿En que medida, la mejoría de la seguridad pública surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

6.- ¿En qué forma, el desarrollo institucional a través de finanzas sanas, el acceso a la información pública, el análisis del funcionamiento interno, la mejora de recursos técnicos, informáticos y la capacitación surgen como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

7.- Como, el desarrollo economico surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

8.- ¿En que forma, el desarrollo social surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

9.- ¿ En que medida, el desarrollo ambiental surge como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

2.5. Hipótesis General

La hipótesis constituye una herramienta que nos ayuda a ordenar, estructurar y sistematizar el conocimiento a través de una proposición. Es decir, la hipótesis implica una serie de conceptos, juicios y raciocinios tomados de la realidad estudiada, que nos lleva a la esencia del conocimiento. Puede considerarse a la hipótesis como un puente entre el conocimiento ya obtenido (conocimiento verificado) y el conocimiento nuevo (conocimiento por verificar). (Zorrilla Arena, 2004)

La hipótesis son las guías para una investigación ó estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones. (Hernández Sampieri, y otros, 2010)

De lo anterior podemos decir que nuestra Hipótesis es que:

El conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, a través de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán, surge como efecto que puede propiciar y

ayudar a que el Ayuntamiento: actualice su reglamentación municipal, mejore la planeación de su territorio, preste servicios públicos adecuados, mejore la seguridad pública, logre el desarrollo institucional, mejore el desarrollo económico, social y ambiental.

2.5.1 Hipótesis específica

Es específica aquella hipótesis que se deriva de la general, estas tratan de concretizar a la hipótesis general y hace explícitas las orientaciones concebidas para resolver la investigación.

1.- El conocimiento del Municipio a través de un autodiagnostico puede favorecer a la identificación de áreas de oportunidad como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las administraciones Municipales del Estado de Michoacán.

2.- Propicia la revisión y actualización de su reglamentación municipal por medio del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

3.- Favorece positivamente a generar la probable planeación de su territorio como parte del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

4.- Puede incidir en el incremento de la prestación de los servicios públicos como parte del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

5.- Podría favorecer en el mejoramiento de la seguridad pública por el conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

6.- Es posible que ayude a garantizar el desarrollo institucional a través de finanzas sanas, el acceso a la información pública, el análisis del funcionamiento interno, la mejora de recursos técnicos, informáticos y la capacitación como resultado del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

7.- Es factible que auxilie a generar el desarrollo economico como uno de los principales efectos de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

8.- Puede mejorar el desarrollo social como parte del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

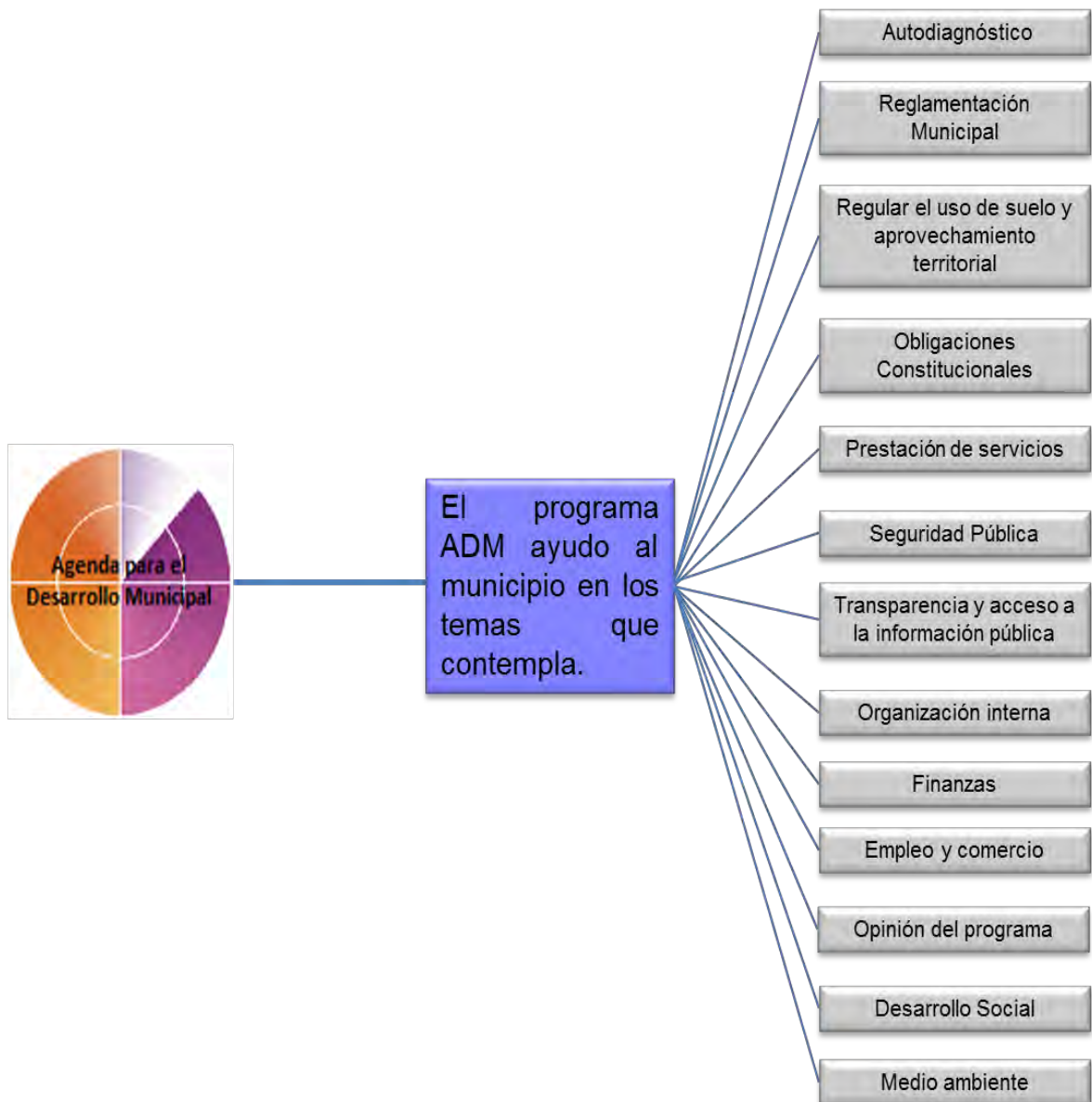
9.- Favorece ayudar a comprometer el cuidado del desarrollo ambiental por medio del conocimiento de la situación real en la que se encuentra el Municipio, como efecto de la Aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacán?.

2.6. Modelo de variables

VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE

DIMENSIONES



CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

El marco teórico también conocido como Estado de la Cuestión, comienza desde el mismo momento que se formula el problema, donde es necesario conocer sus antecedentes teóricos para precisar si el problema tiene un carácter científico o no. El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. En la teoría del problema, por lo tanto, conviene relacionar el marco teórico con el problema y no con la problemática de donde éste surge. No puede haber un marco teórico que no tenga relación con el problema. (Behar Rivero, 2008)

3.1 Teoría de la Administración

Desde sus orígenes, el ser humano tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por que vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente. El ser humano fue llegando a conclusiones sobre cómo debería organizarse para producir lo que necesitaba; aprendió de los fracasos, así como de sus éxitos y, poco a poco fue formando una teoría empírica que se transmitía de generación a generación.

La administración, ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha cambiado al esfuerzo del grupo y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, el quehacer administrativo ha aumentado su importancia. (Rodriguez Valencia, 2000) La administración como disciplina que estudia los procesos productivos del trabajo humano, busca investigar y difundir técnicas eficaces para aprovechar, de la mejor manera posible, los recursos disponibles en la producción de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas cada vez más exigentes en términos de estándares de calidad por la competitividad que deben tener las organizaciones y las naciones. (Hernandez y Rodríguez, Administración; Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, 2004)

Por consiguiente, es necesario mencionar algunas definiciones relevantes sobre el concepto de administración:

H. Fayol considera que: Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

I. Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Agustín Reyes Ponce: Es un conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Joaquín Rodríguez Valencia: Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad ó relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

Según (Daft & Marcic, 2010) la administración es alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

Para (Hernandez y Rodríguez, 2008) la Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Henri Fayol, considerado como el principal patrocinador de la escuela de pensamiento del Proceso Administrativo, mencionó que la administración es una disciplina general similar a otras disciplinas académicas e identificó las funciones que debe desempeñar un administrador de manera sistemática o en secuencia, para poder tener éxito en el desarrollo de actividades administrativas. Fayol también sostenía que si un administrador ha de realizar el proceso administrativo en forma apropiada, deberá seguir los catorce principios generales que se han considerado determinantes en la dirección de las organizaciones. Pensaba que los administradores deben actuar por

anticipado, es decir, ser proactivos; esto significa que deben planear sistemáticamente para el futuro y prever tanto los problemas como fuera posible antes de que ocurrieran y no después. (Gannon, 1994)

Frederick W. Taylor, considerado como el padre del movimiento científico, por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de la producción bajo el método científico. Desarrollo métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Estos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema. Su influencia en el pensamiento administrativo fue y es de gran trascendencia, su pensamiento se divulgó con rapidez y hoy en día se encuentra por todo el mundo, aunque modificado y humanizado. (Hernandez y Rodríguez, Administración; Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, 2004)

Tanto Fayol como Taylor son los pilares de las teorías modernas, uno con una visión clara en el proceso productivo. El otro con una visión clara en la dirección y planeación de la organización y en el control de la gestión, por lo que se puede decir que ambas forman parte de un todo congruente.

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer.

El desarrollo de la administración en México cada día es más relevante, sobre todo en los últimos años en que los acontecimientos mundiales marcan pauta para que gobiernos busquen nuevos caminos para maximizar la utilización de sus recursos y nuevas opciones de desarrollo y al mismo tiempo ser más competitivos.

En función de los aspectos exclusivos de cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide sus recursos, planea su integración,

soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad. Un administrador que tiene éxito en una organización, puede no tenerlo en otra, eso lo podemos observar en los municipios, ya que cada uno de ellos cuenta con características y necesidades diversas entre ellos.

Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo en su cuadro administrativo, los candidatos se someten a diversas pruebas y entrevistas para investigar a profundidad sus conocimientos, habilidades y competencias, sus actitudes y las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades, entre otros, como su situación conyugal o su estabilidad emocional. Todo esto es necesario porque el ejecutivo difícilmente puede pasar de una organización a otra sin que experimente algún problema de adaptación. Con frecuencia suele pasar esto en los cambios de administración, ya que los nuevos funcionarios no pasan por pruebas de confianza y aptitudes, sino que suelen ocupar los puestos por amistad o compromisos políticos.

Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y su curricula profesional sea excelente, solo se le juzgara por lo que sabe sobre las funciones de su especialidad, pero principalmente sobre la manera en que realiza su trabajo y por los resultados que obtiene con los recursos disponibles.

Levitt, habla del “Administrador Profesional” recuerda que mientras un químico o un físico se consideran profesionales porque aprobaron pruebas de conocimientos sobre sus profesiones, no ocurre lo mismo con el administrador, cuyo conocimiento es solo uno de los múltiples aspectos en la evaluación de su capacidad profesional. Las organizaciones no solo evalúan sus conocimientos técnicos de Administración, sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencia, personalidad, y filosofía de trabajo. Para verificar si esas cualidades se adaptan a la nueva cultura, a la competitividad de la empresa y al personal que trabaja con él, pues no existe la manera única de dirigir o de actuar. Por el contrario, existen varias maneras de llevar a cabo las tareas de la empresa en condiciones específicas, por dirigentes de temperamentos diversos y modos de actuar propios.

Así mismo, es importante recordar el principio de incertidumbre de Heisenberg, según el cual el proceso de observación de un fenómeno lo modifica. Si en física la observación de los átomos altera la posición y la velocidad de estos, en la administración de una organización, la presencia de un profesional en determinada función afecta y modifica esa función. Además, cuando ocurre esa modificación, la manera de actuar debe ser, y acaba siendo, diferente.

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Habilidades técnicas: incluyen el uso de conocimientos especializados y a facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo; habilidades de contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etc. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con “objetivos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

Habilidades humanas: se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

Habilidades conceptuales: pican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un Administrador con habilidades conceptuales es apto para

comprender las diversas funciones de la organización y complementar las entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afecta los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales para no limitar su empleabilidad. Empleabilidad es la capacidad de una persona para conquistar y mantener un empleo. Conquistar un empleo puede ser fácil, difícil es mantenerlo a largo plazo.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. A medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades conceptuales. En los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización. La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, deben definir situaciones organizacionales complejas, y diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. Sin embargo, esas tres habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. Las competencias (cualidades de quién es capaz de analizar una situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas) son el mayor patrimonio del administrador, tu capital intelectual, mayor riqueza. Sin embargo, en un mundo de cambios y transformaciones constantes, la adquisición de una competencia necesaria implica, casi siempre, el abandono de otra ya obsoleta. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, el administrador (para tener éxito profesionalmente) debe desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Conocimiento; es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones y las innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente. Esto implica aprender a aprender, a leer, a establecer contacto con otras personas y profesionales y, en especial, a actualizarse continuamente para no volverse otro obsoleto en sus conocimientos.

Las empresas están llenas de profesionales con excelente currículum y un enorme caudal de conocimientos. Las empresas están llenas de profesionales con excelente curricular y un enorme caudal de conocimientos, pero que no son capaces de transformar ese capital personal en contribuciones efectivas para el negocio y crear valor para la organización; tienen el conocimiento, pero no saben cómo aplicarlo o utilizarlo. El conocimiento es necesario y fundamental, pero no es suficiente para el éxito profesional. Para alcanzar este, es necesario añadirle perspectiva y actitud, otras dos competencias durables.

Perspectiva; es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. No basta tener el conocimiento porque éste puede permanecer en estado potencial. Es necesario saber utilizarlo y aplicarlo en diversas situaciones y en la solución de problemas.

La perspectiva es la capacidad de poner en práctica las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador, así como de ver las oportunidades (no siempre percibidas por las personas comunes) y transformarlas en productos nuevos, servicios o acciones personales. En realidad, la perspectiva es la condición personal que permite al administrador diagnosticar situaciones y proponer soluciones creativas e innovadoras. Es la perspectiva la que da autonomía e independencia al administrador, quien no precisa preguntar a su jefe lo que debe hacer y cómo hacer sus actividades.

Aunque el conocimiento y la perspectiva son fundamentales, requieren de una tercera competencia durable: la actitud.

Actitud; significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Esta competencia permite que el administrador no sea sólo un agente de conservación, Sino que también un agente de cambios en las empresas y organizaciones.

Por otro lado, Mintzberg prefiere identificar 10 papeles específicos del administrador, distribuidos en tres categorías: interpersonal, informativa y decisoria. Un papel es el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada papel representa actividades que realiza el administrador para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

1. Papeles interpersonales. Representan las relaciones con otras personas y se relacionan con las habilidades humanas. Muestran cómo el administrador interactúa con las personas influye en los subordinados.

2. Papeles informativos. Describen las actividades para mantener y desarrollar una red de información. Un administrador del nivel institucional pasa, en promedio, 75% de su tiempo intercambiando información con otras personas dentro y fuera de la organización. Muestran cómo el administrador intercambia y procesa información.

3. Papeles decisorios. Incluyen eventos y situaciones en que el administrador deba elegir o escoger. Estos papeles requieren conocimiento, habilidades humanas y conceptuales. Muestran, el administrador utiliza la información en sus decisiones.

En verdad, administrar es mucho más que una mera función de supervisar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas del cambio son complicadas, no sólo se trata de mantener la situación, Sino de innovar y renovar continuamente la organización. El papel del administrador en pocas palabras de cambio e inestabilidad se centra más en la innovación que en la conservación del status quo organizacional. (Chiavenato, 2009)

3.2 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control. (Hernandez y Rodríguez, Administración; Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2008)

El Proceso Administrativo no es una corriente administrativa por que no se contrapone a una manera o escuela de pensamiento, en todo caso, es una técnica incluyente que enriquece su aplicación con todos los enfoques provenientes de aportaciones de otras disciplinas como son ingeniería, psicología, sociología, matemáticas. El concepto de Proceso Administrativo lo desarrollo por primera vez Henri Fayol en los inicios del siglo XX. Posteriormente lo han perfeccionado diversos autores, quienes corrigieron el marco y fundamento teórico, variando la integración de sus partes y el alcance de cada etapa del proceso. (Hernandez y Rodríguez, Administración; Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2008)

Dentro del proceso administrativo se precisan diferentes etapas o factores, para algunos autores contiene tres pasos y para otros hasta seis acciones secuenciales que hacen posible el que hacer administrativo. (Fernández Arena, 1991)

Tabla 3: FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control

JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
DALTON Mc FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTIN REYES P	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1965	Planeación	Decisión, Motivación, Implementación, Comunicación			Control
Fuente: El Proceso Administrativo (Fernández Arena, 1991)						

Finalmente, todos los autores están de acuerdo en la última etapa, el control.

3.3 Administración Pública

En términos generales la Administración pública se ocupa de manejar el cambio en búsqueda de valores sociales públicamente definidos.

La administración del Estado es, la expresión funcional de la organización de cargos con carácter objetivo, de modo que los requisitos de su ingreso emanan de tal carácter. (Hegel, 1975) Ello obedece a que las funciones gubernamentales son de naturaleza objetiva y se desempeñan por individuos seleccionados al efecto. Debido a que entre el cargo y la persona no existe un nexo natural inmediato, los individuos no están predeterminados por la naturaleza ni por el nacimiento. El estado suprime el sistema estamental de apropiación de cargos legado por el Feudalismo, eliminando paralelamente un método de selección de los administradores ligado a la cuna y la estirpe. Desde entonces, las funciones ejecutivas del Estado se atribuyen a la administración pública como responsabilidad institucional. (Guerrero, 2010) Los administradores, como tales, quedan sujetos a una autoridad superior que se reserva el derecho de nombramiento, pues el individuo, que por un acto soberano es ligado a un cargo oficial, queda asignado al cumplimiento de un deber público. (Hegel, 1975)

La burocracia ha sido, es y será un tema medular en el estudio de la administración pública, la cual es una característica inherente a toda organización compleja, ya se trate del Estado ó la empresa privada, ya lo sea del ejército o de la iglesia. No se debe de ignorar que la primera rebelión contra el sacro Imperio Romano Germánico, que culminó en el siglo XVIII, consistió en la formación del Estado papal como un ente sumamente singular. (Berman, 1996) Con el surgió una de las primeras burocracias profesionales, y un sistema jurídico racionalizado para organizar su vasta y compleja mecánica de gestión, así mismo, no podemos soslayar, de ningún modo, a los partidos de masas y a los grandes sindicatos modernos. (Guerrero, 2010)

No es extraño que los conceptos de administración y burocracia suelen asimilarse mutuamente y ser sinónimos; pero no son necesariamente la misma cosa. Han existido y existen formas de administración no burocráticas, como las establecidas en las organizaciones colegiadas, así como, las que son desempeñadas honoríficamente. Sin embargo, no debemos renunciar al hecho singular de que, en su forma emblemática, la burocracia es la modalidad típica de la administración. Ni tampoco el hecho de que es la burocracia un rasgo omnipresente en la administración pública, de antiguo. (Guerrero, 2010)

Hegel, filósofo notable, destinó parte de su tiempo académico al estudio de la política. El punto de partida del pensamiento administrativo de Hegel es la relación entre el Estado y la sociedad, así como, inversamente la conexión entre la sociedad y el Estado, pues de la misma forma que la administración pública vincula al Estado con la sociedad, las clases sociales enlazan a la sociedad con el Estado. A la división de la sociedad y el Estado, por consiguiente, corresponden determinadas formas de relación personificadas por las clases sociales y la administración pública. A esta conexión hay que añadir que Hegel identifica la administración con el poder gubernativo, algo que entonces solía ocurrir entre los pensadores sociales. (Guerrero, 2010)

La evolución de la administración pública en México durante el siglo XX corre en paralelo a la de la consolidación de la función rectora del Estado en el contexto de la profunda modernización social y política que experimentó la sociedad mexicana, que a su vez sentó las bases de la comunidad política contemporánea de nuestro país, en

la que los ciudadanos se fueron involucrando de manera gradual en los problemas de gobierno de forma cada vez más directa. La constitución de esta nueva comunidad política se debió a transformaciones de órdenes diversos como la urbanización, la industrialización, la democratización y la creciente importancia de los medios de comunicación. (Pardo, 2010)

3.3.1 Administración Pública Municipal

El Municipio en México, tiene su procedencia o raíz firme y estable, en las estructuras municipales romanas y españolas, considerando que una de las finalidades al crearlo, fue precisamente el que este convirtiera en un obstáculo para impedir los posibles excesos de una autoridad central. El Municipio mexicano es una herencia del Calpulli azteca, que sigue conservando a través del tiempo, nuestras tradiciones y normas sociales siempre integradas y que al fundirse estas durante la Colonia, dieron paso a su constitución política y administrativa, convirtiéndolo hasta nuestros días en el municipio realmente libre. (Oropeza Martínez, 2007)

(Humberto Oropeza, 2007) Define al Municipio como:

El conjunto de habitantes de un mismo lugar o provincia, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento.

Entidad Territorial de derecho público que tiene funciones, intereses y poderes propios.

Entidad pública que se convierte en un órgano de la administración indirecta del estado, por medio del principio administrativo de la descentralización.

El municipio está compuesto por residentes y transeúntes (no residentes), por territorio el cual se divide en distritos, cabeceras, Tenencias, barrios, colonias y fraccionamientos.

Los ayuntamientos, como órganos deliberantes, deberán resolver colegiadamente todos los asuntos de su competencia. Sesionaran cuando menos una vez cada ocho

días, o cuantas veces sea necesario en asuntos de urgente resolución, a petición de la mayoría de sus miembros y podrán declararse en sesión permanente cuando la importancia del asunto lo requiera.

El Presidente Municipal como responsable de la administración deberá cumplir con diversas atribuciones como: (1) Planear, programar, controlar y evaluar el desempeño de las dependencias, entidades y unidades administrativas. (2) Promulgar y publicar los bandos, reglamentos, acuerdos, circulares y demás disposiciones que rijan en el municipio. (3) Informar a los habitantes del municipio, en cada año de su gestión y durante los primeros quince días de diciembre, el estado que guarda la administración. (4) Ejercer el mando de la policía preventiva municipal. (5) Conducir la elaboración de su Plan de Desarrollo Municipal. (6) Fomentar la organización y participación ciudadana. (7) Administrar y prestar los servicios públicos municipales. (8) Presidir los órganos de participación social creados para auxiliar las actividades del Ayuntamiento. (9) Vigilar la correcta administración de la hacienda y el patrimonio municipal. (10) Nombrar y remover a los funcionarios municipales. (Gobierno del Estado de Michoacán, Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, & Centro Estatal para el Desarrollo Municipal, 2004)

Para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas, el ayuntamiento se auxiliara con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, que en cada caso acuerde el cabildo a propuesta del Presidente Municipal, las que estarán subordinadas a este servidor público. Las dependencias y entidades de la administración pública municipal, conducirá sus acciones con base en los programas anuales que establezca el ayuntamiento, para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal. Los organismos públicos descentralizados, empresas de participación mayoritaria y fideicomisos, ejercerán las funciones propias de su competencia, previstas en esta ley o en los reglamentos o acuerdos expedidos por los ayuntamientos. En los reglamentos o acuerdos se establecerán las estructuras de organización de las unidades administrativas de los ayuntamientos, en función de las características socioeconómicas de los respectivos municipios, de su capacidad económica y de los requerimientos de la comunidad. (Oropeza Martínez, 2007)

Los titulares de cada una de las dependencias y entidades de la administración pública municipal, acordaran directamente con el Presidente Municipal o con quien este determine, y deberán cumplir los requisitos establecidos.

3.4 La Evaluación del Desempeño Gubernamental

La medición de la gestión de entes públicos subnacionales, a partir de herramientas de evaluación del desempeño, se ha convertido en un tema de creciente interés en Latinoamérica. Desde las políticas de modernización del estado, introducidas en los años noventa, y, posteriormente, el crecimiento de la importancia de la gestión descentralizada en la mayoría de los países de la región, se comienza a demandar mayor responsabilidad y resultados de los gobiernos regionales y municipales.

En el nivel municipal, se han promovido diversos programas, sistemas, instrumentos y herramientas para facilitar dicho objetivo. Originalmente, se priorizó en la medición de las capacidades y desempeño en temas financieros y administrativos (componentes considerados esenciales en el nuevo contexto en el cual se delegan mayores responsabilidades y recursos a entes locales). Luego, se ha venido aumentando el perfil a la medición de la capacidad institucional y el desempeño real de los entes subnacionales en componentes relacionados con la prestación de servicios públicos y otras competencias delegadas a los gobiernos locales (Mejía Lira, 2005, p. 85).

Los esfuerzos desarrollados en el sector municipal sobre el tema de evaluación de desempeño, han sido liderados, mayoritariamente por la cooperación internacional. Los mismos han puesto énfasis en la medición de la capacidad institucional de los municipios, como esfuerzo previo para elevar el nivel de desarrollo necesario para mejorar la gestión; otros pocos se han concentrado en la generación de modelos de medición de desempeño dentro de la gestión. Muchos de estos esfuerzos se han limitado a la etapa de desarrollo inicial y luego han bajado el perfil o desaparecido. Otros han permanecido aunque a una escala menor que la esperada originalmente.

A partir del análisis de varias experiencias concretas, la (CEPAL, 2005, p. 174) y el Centro de Medición de Desempeño de la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados de los Estados Unidos (ICMA) han identificado algunos aspectos comunes en sistemas de medición de desempeño que se encuentran en funcionamiento.

Entre ellos, pueden destacarse los siguientes:

- ❖ Adopción de cambios organizacionales para adaptar los procesos y sistemas a la metodología de gestión por resultados (transición de la cultura de gestión por insumos a la cultura de gestión por resultados).
- ❖ Inversión de tiempo para permitir la transición de los conceptos del enfoque a la creación de valores y cultura organizacional.
- ❖ Plataforma de apoyo permanente que permita fortalecer y mejorar los procesos del sistema aplicado en el tiempo.
- ❖ Claridad en el propósito, ámbito de acción y utilidad de la herramienta en los niveles operativos donde será aplicada, es decir, que genere beneficios apreciables a los usuarios.
- ❖ Alineación entre indicadores y objetivos y metas que miden dichos indicadores, para que la aplicación sea relevante en el contexto de implementación.
- ❖ Liderazgo para la aplicación del sistema, proveniente desde la máxima autoridad.
- ❖ Definición clara del centro de gravedad desde donde operará el sistema.
- ❖ Proceso de evaluación claramente establecido y socializado a lo interno de la organización.
- ❖ Comunicación de los resultados de la evaluación con los/as beneficiarios finales (ciudadanos/as).

- ❖ Sistemas de información a ser desarrollados por la institución.
- ❖ Existe una gran diversidad de sistemas de indicadores aplicados al tema municipal en la región latinoamericana, que no necesariamente buscan el mismo propósito de los sistemas de medición de desempeño. En este sentido, de acuerdo con la clasificación propuesta por (Bonney & Armijo, , 2005), que define los sistemas de evaluación según su propósito, se han identificado, al menos, cuatro tipos diferentes de sistemas de indicadores municipales:
- ❖ Sistemas que miden el desempeño de la gestión y ofrecen información para revisar los procesos y mejorar la calidad de los servicios públicos prestados por el municipio;
- ❖ Sistemas que buscan fortalecer la capacidad institucional de los municipios;
- ❖ Sistemas de información que sirven como tablero de comando para el diagnóstico de situaciones que afectan la gobernabilidad y emiten alertas tempranas para tomar decisiones preventivas mediante acciones de gobierno o de gestión;
- ❖ Sistemas de información para diversos usuarios.

Aunque cada sistema persigue un propósito específico, comparten la característica de generar bases de datos de información sobre los distintos aspectos de la gestión y contexto municipal y un conjunto de indicadores utilizados para medir la situación de interés. Asimismo, no todos estos sistemas tienen necesariamente un impacto en la gestión, debido a que no están diseñados para medir los resultados con base en metas y objetivos preestablecidos.

Los sistemas de medición de desempeño se concentran, principalmente, en medir la relación entre insumos, procesos, productos y resultados (y su consiguiente impacto) respecto de una línea base predeterminada.

Por su parte, los sistemas que miden la capacidad institucional, se enfocan en la identificación del grado de desarrollo institucional en que se encuentra el municipio; por lo tanto, sirven para elaborar diagnósticos de situación tendentes a formular programas de fortalecimiento mediante asistencia técnica y capacitación.

También, son útiles para evaluar la efectividad de programas de fortalecimiento institucional y el nivel de desarrollo institucional. Facilitan la toma de decisiones sobre recursos para programas y el acceso a recursos financieros por parte de los municipios (capacidad crediticia, etc.). Estos sistemas son los más comunes en la región y se han encontrado en las siguientes áreas: transparencia municipal, capacidad administrativa y financiera, servicios públicos y otras competencias municipales.

El desempeño de la gestión municipal se entiende en función de los resultados alcanzados en la producción de bienes y servicios, con el uso de los insumos disponibles y la capacidad administrativa instalada, y en relación con las metas del Plan de Desarrollo y acorde con el marco normativo vigente. El desempeño será mayor si se cumplen las metas en la producción de bienes y servicios, se usan racionalmente los insumos y la organización responde a las exigencias administrativas y legales en los procesos misionales y de gestión.

En términos de medición, el desempeño municipal es una resultante de integrar la evaluación de diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: eficacia, eficiencia, gestión y entorno. La eficacia mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo. Es el grado de consecución de los objetivos y las metas; entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor será el nivel de eficacia obtenido. Al concentrarse en el cumplimiento de las metas programadas, la eficacia hace referencia únicamente a la obtención de los resultados y productos, sin tener en cuenta la combinación de insumos y recursos empleados por las unidades productivas.

También es importante considerar que la eficacia es un concepto relativo a lo propuesto, es decir a las metas, y no a lo deseable, o a la demanda de un determinado servicio. A partir de lo anterior se podrá establecer que tan bien fue

formulado el plan de desarrollo municipal; si hubo deficiencia en el análisis de las causas de los problemas; si hubo incoherencia entre los productos identificados y los resultados pretendidos; si hubo una identificación clara del grado de gobernabilidad de las acciones propuestas respecto de los demás actores en el escenario regional; o bien si por el contrario, el plan estuvo debidamente formulado, pero la administración municipal no lo utilizó, ni contó con los instrumentos y procedimientos de ejecución y evaluación adecuados para asegurar el logro de los objetivos y metas propuestas.

La eficacia es una medida de la fase de evaluación, que depende en gran medida de un buen proceso de planificación para hacerla viable. Cuando un municipio es eficaz porque cumplió con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo, no solamente está obteniendo buenos resultados en su gestión sino que las comunidades realmente están siendo beneficiadas con la labor de los gobiernos locales, lo cual se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Así, la eficacia es un concepto que mide el desempeño únicamente desde el punto de vista de la obtención de los resultados sin considerar la combinación de los recursos o insumos empleados por las unidades de decisión. Por lo que, desde esta perspectiva, la eficacia por sí sola no es suficiente para explicar el desempeño de la acción gubernamental, en particular de un gobierno municipal.

La insuficiencia explicativa está dada porque dos o más unidades de decisión pueden conseguir igual nivel de cumplimiento de los objetivos pero utilizando para ello muy distintas cantidades de recursos; eso, desde el punto de vista económico, marca una gran diferencia en el desempeño, porque introduce el problema de los costos de oportunidad.

Si se valora el desempeño de unas entidades territoriales sólo por su grado de eficacia, significa que no interesa el costo de oportunidad de los recursos que se emplean y esto en una sociedad con escasez de recursos y restricciones fiscales no puede ser ignorado.

Ser eficaz a cualquier costo implica que la sociedad está dejando de producir otros bienes y servicios alternativos en los cuales esos excesos de recursos empleados en

producir un bien podrían satisfacer otras necesidades o producir más del mismo bien, si eso es lo que demanda la sociedad, pero ubicando la producción más cerca de la frontera de posibilidades.

En esta sociedad actual el sector público es productor de bienes y servicios en mercados que funcionan parcialmente o no funcionan (como en educación o salud); por lo tanto no existe un sistema automático de incentivos por precios o por competencia para mejorar la asignación de recursos; además aquí el costo de oportunidad es significativamente alto por la escasez de recursos.

Por su parte, la eficiencia mide la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados en un proceso productivo. Cualquier actividad productiva puede entenderse como un proceso de optimización, en el cual se busca alcanzar la máxima cantidad de productos sin desperdiciar, o aprovechar al máximo los recursos o insumos disponibles.

La evaluación del desempeño en el componente de eficiencia evalúa la capacidad que tiene una entidad territorial para maximizar el nivel de producto con los insumos disponibles o para minimizar los insumos para un nivel de producto en los sectores básicos de la gestión local como educación, salud, agua potable, entre otros. Más específicamente, la entidad que produzca más por unidad de insumo será la más eficiente técnicamente. También lo será aquella que produzca el mismo nivel de producto con menos insumos, es decir, con la utilización de menores recursos.

Una alternativa para realizar el análisis de eficiencia, es mediante la aplicación de la técnica “Data Envelopment Analysis” (DEA), la cual permite estimar la eficiencia relativa a partir de la especificación de funciones de producción. Mediante el análisis DEA, las autoridades territoriales pueden tomar medidas para aprovechar mejor los recursos disponibles y focalizar acciones institucionales hacia los municipios que presenten los niveles más bajos de eficiencia. A su vez, medir la eficiencia de la gestión territorial permite reasignar recursos para optimizar insumos; Identificar buenas prácticas (en otros términos, definir quién está haciendo mejor las cosas y por qué); establecer metas de eficiencia en el uso y combinación de los insumos y recursos disponibles; monitorear la eficiencia en el tiempo; y premiar los mejores desempeños.

Tanto en el análisis de eficacia como de eficiencia, se opta por evaluar aquellos procesos que son insumos directos del desarrollo de la entidad territorial y por ende se constituyen como los resultados visibles de la gestión. Al medir dichos componentes de esta manera, el análisis se circunscribe a los efectos que tienen el avance en las metas en términos de resultados y productos, así como la dotación y combinación de insumos en los productos deseados. No obstante, los resultados en eficacia y eficiencia no solo dependen de los efectos mencionados sino de múltiples factores que condicionan la gestión territorial que deben ser evaluados.

Quedarse en la evaluación de eficacia y eficiencia es desconocer la complejidad de la gestión territorial y obviar el análisis de los factores que pueden ser las causas determinantes de los resultados. En esta medida, el análisis de gestión permite determinar la capacidad administrativa; el desempeño financiero de la entidad territorial para dar soporte a sus competencias, a la ejecución de los programas y proyectos del Plan de Desarrollo y a los demás planes estratégicos sectoriales, y la gestión sectorial.

Por capacidad administrativa se entiende la disposición de recursos humanos, tecnológicos y otros, asignados a dar soporte a los distintos procesos y procedimientos que se cumplen dentro de la organización. Esta capacidad se mide mediante indicadores relativos que relacionan los recursos disponibles entre sí o con respecto de los requerimientos del servicio, o bien relacionados con la competencia prestada.

La importancia de este componente radica no solo en la determinación de la capacidad administrativa y financiera de las entidades territoriales como tal, sino principalmente, en la posibilidad de correlacionar dicha capacidad con los resultados de eficacia y eficiencia. De esta forma, mediante métodos gráficos y estadísticos, es posible medir el grado de incidencia de las debilidades organizacionales y financieras en el desempeño, así como explicar las diferencias en el desempeño que se presenten entre los municipios.

A partir de este análisis, es factible determinar las causas que explican el bajo desempeño de las entidades municipales en los resultados de eficacia y eficiencia,

derivados de las debilidades organizacionales y, de esta manera, establecer programas o acciones correctivas.

Por su parte, la capacidad financiera busca medir la situación fiscal de los municipios según los límites a los gastos de las entidades territoriales y el comportamiento de otros indicadores propios de sus finanzas. Ello significa medir el grado de cumplimiento de los límites a los gastos de los municipios, según su capacidad para cubrirlos con sus ingresos de libre destinación; es decir, de acuerdo con su capacidad real de pago.

Asimismo, determina la capacidad de generar ingresos propios; la magnitud de la deuda; la capacidad de generar recursos propios excedentes (ahorro); la importancia de las transferencias federales en las fuentes de financiamiento totales y la magnitud relativa del gasto en inversión. Estos indicadores se conjugan en uno solo que refleja en una única medida los resultados del desempeño fiscal y permite ordenar las entidades territoriales de mayor a menor desempeño. En la medida en que se consolide información oportuna y pertinente, se incluirán en futuras evaluaciones aspectos tales como la existencia de adecuados sistemas de información para el manejo del presupuesto, la dinámica en el cobro de los tributos, los controles a la evasión, el manejo del pasivo por pensiones, eficiencia en la recaudación, costos de la administración tributaria, etc.

Finalmente, es necesario comentar que los productos dentro de los sectores básicos (agua potable, drenaje y alcantarillado; alumbrado público; aseo público y otros servicios municipales) en eficacia y eficiencia dependen de la identificación de factores y variables particulares de la gestión sectorial que condicionan o inciden en este desempeño. Por lo tanto, se requiere identificar y correlacionar una batería de indicadores que reflejan estos factores que complementan el análisis sectorial.

Por último, el entorno busca determinar qué factores de índole político o socio demográficos, tienen mayor incidencia en los resultados obtenidos en las evaluaciones de eficacia y eficiencia. En consideración a que cada entidad territorial tiene su propia realidad, se exige que se identifiquen aquellos factores que, aunque inciden en el desempeño de sus municipios, no son controlables directamente por el

gobierno municipal. Por ende, se necesita que, con base en tales factores, construya indicadores acordes con las particularidades regionales. Algunos ejemplos de indicadores a utilizar son: las relaciones entre el ejecutivo estatal y el ayuntamiento, los aspectos geográficos y poblacionales, los niveles de pobreza y de desarrollo humano, entre otros.

Para comprender la incidencia del entorno sobre el desempeño municipal, es necesario correlacionar los indicadores obtenidos en las evaluaciones de eficacia y de eficiencia con un conjunto de indicadores que reflejan los distintos componentes del entorno.

3.4.1 La Evaluación Gubernamental en México

Al realizar una evaluación de resultados, es imprescindible identificar a los actores más interesados en el sistema de evaluación como lo son los ciudadanos que buscan información acerca del uso que se les da a sus impuestos, la efectividad de la administración y la puesta en marcha de las propuestas ciudadanas; los políticos interesados en conocer la cantidad, calidad y productividad de bienes y servicios ofrecidos; los implementadores de las políticas públicas, que les permite reconocer los efectos de sus esfuerzos y las repercusiones de su actuación; asimismo otras necesidades de información enmarcadas en la economía, eficiencia y efectividad de la gestión pública (Mejía Lira, 2005).

En México la evaluación se ha convertido en un asunto que implica tanto a gobernantes como a los gobernados. Dicho proceso ha pasado por etapas de descentralización administrativa, fiscal y política; así como por la democratización y reformas electorales, la modernización del estado en procesos de reforma y la lógica de conceptualización e implementación de sistemas de evaluación dentro de un contexto especial enmarcado por los cambios que va viviendo el país.

La preocupación por administrar y controlar a los organismos públicos, inició con la creación de mecanismos de seguimiento durante el periodo 1970-1976, de manera

que el Congreso de la Unión asumió algunas facultades y se inició el control general de ingresos y egresos de los principales organismos de administración pública.

Durante el periodo 1976-1982 se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto, encargándose de la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público; aunque no existió un sistema de evaluación como tal, esta dependencia identificó y corrigió deficiencias de la gestión replanteando estrategias para los programas gubernamentales.

En el siguiente periodo (1982-1988), se hicieron esfuerzos para generar un Plan de Desarrollo Nacional, conocido como el Plan Global de Desarrollo. Durante este periodo se creó el Sistema Nacional de Planeación Democrática, modificando la Constitución, haciendo obligatoria la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo y la instrumentación de políticas públicas. Este sistema obliga a un mecanismo de consulta popular para recoger la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación; asimismo, contempla como vertiente la obligatoriedad de la planeación en el ámbito público.

En 1992 desapareció la Secretaría de Programación y Presupuesto y sus funciones fueron transferidas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como una propuesta de cambio significativo para lograr la eficacia y eficiencia gubernamental. Ya en este periodo se identifica la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir los impactos y los beneficios sociales.

El nuevo paradigma sobre globalización que se consolidó de 1994-2000 reforzó la idea de un sistema de medición de la actividad pública y la búsqueda de un gobierno eficiente y efectivo que ofrezca servicios de clase mundial, planeación estratégica a largo plazo, autonomía de gestión, evaluación por resultados, técnicas de administración de calidad total, estándares de servicio, desregulación interna y externa, organizaciones flexibles, entre otras cuestiones.

Durante la administración 2000-2007, el Gobierno se encaminó a obtener mejores resultados en materia social, económica y política, mediante el Modelo de Innovación Gubernamental implementado, para recuperar la confianza de la

ciudadanía, transformándolo en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planteados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social así como en materia de orden y respeto a través de un Plan Nacional de Desarrollo en que se establecen criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación.

El Poder Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, plantea que para responder satisfactoriamente a los retos plasmados en el documento se requiere mejorar la calidad del gasto público mediante un Sistema de Evaluación del Desempeño e incorporar los resultados al proceso de toma de decisiones que retroalimente el siguiente ciclo presupuestario. Por otro lado, se pretende reforzar la rendición de cuentas y la transparencia, promoviendo que la cuenta pública y la correspondiente fiscalización se realice de forma más oportuna y con mayor eficiencia y eficacia; y se propone adoptar políticas de rendición de cuentas con un enfoque por resultados que contribuyan a transparentar la mejora en la provisión de bienes y servicios para la sociedad.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 plantea la necesidad de contar con una evaluación permanente del funcionamiento y resultados de las instituciones que permita que el sector público eleve sustancialmente su productividad y modernice procesos específicos. Para ello, se rediseñará e implementará un nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores que califiquen los programas del Gobierno en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad.

Es por ello, que se diseñó un Modelo de Gestión Pública Municipal, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en sus puestos de trabajo, así como el uso racional y efectivo de los recursos con el municipio cuenta, y por otro lado, determinar la satisfacción de la ciudadanía con la prestación de dichos servicios y propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones que le dan rumbo e identidad al municipio.

El Poder Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, se incluye por primera vez, indicadores que reflejen la situación del país en relación con

los temas considerados como prioritarios para darles puntual seguimiento y conocer el avance en la consecución de las metas establecidas y, en su caso, hacer los ajustes necesarios para asegurar su cumplimiento. Crean el Sistema Nacional de Planeación Democrática el cual sirve para guiar las acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y coordinar sus esfuerzos para lograr la consecución de las Metas Nacionales desde una perspectiva nacional, regional y de cooperación interinstitucional.

3.5 Planeación

En toda gestión pública municipal debe existir una correcta planeación, de lo contrario difícilmente se podrán lograr los objetivos del municipio, es por ello, que a continuación, se define planeación:

La palabra previsión (ver anticipadamente), implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello decía (Munch Galindo, 2008), la previsión es la base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir.

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo (Taylor B, 1991, pág. 95). En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

La planeación es la función de la administración pública que consiste en determinar los objetivos generales de cada institución o conjunto de ellas a corto, mediano y largo plazos; en establecer el marco normativo dentro del cual han de efectuar sus operaciones; en formular planes, programas y proyectos y en identificar las medidas, estrategias y recursos necesarios para cumplirlos (Morones Hernández & Santana Loza, 1991, pág. 56)

La planeación es un instrumento de la política de desarrollo que hace posible establecer políticas coherentes de crecimiento expresadas en términos cualitativos y cuantitativos y que facilita tomar decisiones sobre la base de un conocimiento general y objetivo de los hechos, considerando los distintos intereses sociales, e incluyendo los objetivos nacionales, regionales, globales y sectoriales, así como los instrumentos para alcanzarlos (Vázquez Arroyo, 1982, pág. 58), éste método permite realizar profundas transformaciones estructurales y forzar el ritmo de desarrollo.

La idea central de la planeación es la racionalidad, esto significa que entre la multitud de posibilidades de acción, es necesario elegir entre ellas las que sean más adecuadas para la realización de los valores finales a los que tiende la autoridad encargada de la planeación; lo que implica seleccionar entre objetivos, procedimientos, programas, proyectos y actividades concretas.

La planeación es el proceso mediante el cual, dentro de la estrategia de la política de desarrollo dentro de un país, se postulan las metas de su crecimiento; pero la elaboración de planes, programas y proyectos no tiene sentido si no se traducen en acción, porque para ser efectiva la planeación debe abarcar el conjunto de actividades que conduzcan a las transformaciones establecidas en sus metas y propósitos, es decir, debe traducir en hechos la acción delineada para alcanzar los objetivos previamente fijados, lo que hace indispensable establecer programas anuales de gestión gubernamental con el cálculo de los recursos requeridos para hacer realidad en la acción inmediata los objetivos a largo y mediano plazo de un plan de desarrollo económico y social.

Sin embargo, cuando se habla de planeación, también suele utilizarse el término no sólo con uno, sino con los siguientes dos alcances diferentes, pero que en nuestra concepción no disociamos:

* La planeación como elaboración de planes, programas y proyectos.

* La planeación como proceso y estrategia.

Se debe entender la planeación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña a la realidad cambiante.

Al considerar a la planeación como proceso se puede plantear varias cuestiones, ante todo concebir la planeación como algo que se realiza permanentemente y en segundo lugar supone un sistema de planeación mediante el cual se hacen y elaboran los planes y programas, no como un plan-libro sino como un plan situacional. La planeación como proceso implica, por tanto, la realización de una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, si no que implica el reajuste permanente entre medios, actividades y fines y sobre todo de procedimientos a través de los cuales se pretende incidir.

Dichos reajustes se realizan tomando en cuenta a los diferentes actores sociales que inciden en un mismo escenario en el que se desarrolla el plan o programa (Ander-Egg, 1995, pág. 284).

Lo substancial de la planeación es el planificar teniendo en cuenta la totalidad social en cuanto contexto más amplio de las áreas de intervención que han sido o van a ser programadas al igual que la intencionalidad eminentemente práctica que distingue a la misma. Esto conduce a prestar atención a los diferentes actores y sectores sociales, que buscan sus propios objetivos, que tienen sus propias apreciaciones y/o valores de cómo deber ser la sociedad y, que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos o propósitos.

Se puede decir que la planeación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que:

- Suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico.
- Procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una “situación inicial” por otra llamada “situación objetivo” a la que se quiere llegar.
- Sienta las bases para una toma racional de decisiones que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas u objetivos. Se trata de construir el futuro de algo.

Planificar, como lo menciona Ruiz Caro (2002) es, en última instancia, simplemente ensayar los efectos de decisiones alternativas, es adelantarse a situaciones hipotéticas. En este sentido, se deben tener presentes cuáles son los tipos de decisiones que se disponen en función de las perspectivas de corto y mediano plazo, entre ellas se encuentran las decisiones sobre cómo asignar recursos, ya sean humanos, financieros, físicos; en segundo lugar qué tipo de actividades económicas y sociales van a ser realizadas, en tercer lugar se deben tomar en cuenta las instituciones, qué organizaciones, etc.; en cuarto lugar es importante tener clara la manera de insertarse en el nuevo contexto internacional y por último, se debe tener bien claro cuál es el camino hacia el cual se va, cuáles son los ideales, valores y aspiraciones.

Considerada la planeación como metodología, ésta debe apoyarse en un acervo teórico que integre en una síntesis los avances de la teoría política, la teoría sociológica, la teoría económica y el desarrollo organizacional.

Finalmente, como sistema, hace referencia a una estructuración y organización que haga posible atender todos los aspectos relacionados con la territorialidad y la temporalidad, con los niveles de organización político administrativa y los plazos, teniendo como eje fundamental los intereses de los sujetos sociales implicados.

3.5.1 Planeación Estratégica

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismos social, ya que, a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Carecer de estas bases implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración improvisada y empírica. (Rodríguez Valencia, 2000)

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

(Munch Galindo 2008) definen la planeación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Gómez Ceja, define la planeación como el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes ó proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

El ámbito de la planeación estratégica no se restringe a las empresas del sector privado; su importancia es tal que se ha vuelto indispensable para las organizaciones del sector público. Las ventajas de la planeación estratégica son múltiples; algunas de las más importantes se originan en el hecho que al establecer métodos de utilización racional de los recursos se reducen los niveles de incertidumbre y se preparan las organizaciones para hacer frente a las contingencias. (Munch Galindo, 2008)

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica, también conocida como planeación de negocios, que puede definirse como: la

previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Munch Galindo, 2008)

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos. Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

Según su ámbito, su temporalidad y su nivel de especificidad se reconocen tradicionalmente tres niveles de planificación:

- *La planificación estratégica.*- Es comprensiva a largo plazo y relativamente general. Se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su desarrollo durante años. El plan estratégico establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos.

- *La planificación operativa.*- Se establece a corto plazo, es específica y orientada a la consecución del objetivo determinado. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos, en la solución del problema y en la consecución de los objetivos establecidos.

- *La planificación táctica.*- Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y de mediano plazo, en comparación con la planificación estratégica, la táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Lo anterior queda sintetizado en el cambio paradigmático de acuerdo a los componentes que se enlistan en el siguiente cuadro:

TABLA No. 4		Cambio Paradigmático
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81
82	83	84
85	86	87
88	89	90
91	92	93
94	95	96
97	98	99
100	101	102
103	104	105
106	107	108
109	110	111
112	113	114
115	116	117
118	119	120
121	122	123
124	125	126
127	128	129
130	131	132
133	134	135
136	137	138
139	140	141
142	143	144
145	146	147
148	149	150
151	152	153
154	155	156
157	158	159
160	161	162
163	164	165
166	167	168
169	170	171
172	173	174
175	176	177
178	179	180
181	182	183
184	185	186
187	188	189
190	191	192
193	194	195
196	197	198
199	200	201
202	203	204
205	206	207
208	209	210
211	212	213
214	215	216
217	218	219
220	221	222
223	224	225
226	227	228
229	230	231
232	233	234
235	236	237
238	239	240
241	242	243
244	245	246
247	248	249
250	251	252
253	254	255
256	257	258
259	260	261
262	263	264
265	266	267
268	269	270
271	272	273
274	275	276
277	278	279
280	281	282
283	284	285
286	287	288
289	290	291
292	293	294
295	296	297
298	299	300
301	302	303
304	305	306
307	308	309
310	311	312
313	314	315
316	317	318
319	320	321
322	323	324
325	326	327
328	329	330
331	332	333
334	335	336
337	338	339
340	341	342
343	344	345
346	347	348
349	350	351
352	353	354
355	356	357
358	359	360
361	362	363
364	365	366
367	368	369
370	371	372
373	374	375
376	377	378
379	380	381
382	383	384
385	386	387
388	389	390
391	392	393
394	395	396
397	398	399
400	401	402
403	404	405
406	407	408
409	410	411
412	413	414
415	416	417
418	419	420
421	422	423
424	425	426
427	428	429
430	431	432
433	434	435
436	437	438
439	440	441
442	443	444
445	446	447
448	449	450
451	452	453
454	455	456
457	458	459
460	461	462
463	464	465
466	467	468
469	470	471
472	473	474
475	476	477
478	479	480
481	482	483
484	485	486
487	488	489
490	491	492
493	494	495
496	497	498
499	500	501
502	503	504
505	506	507
508	509	510
511	512	513
514	515	516
517	518	519
520	521	522
523	524	525
526	527	528
529	530	531
532	533	534
535	536	537
538	539	540
541	542	543
544	545	546
547	548	549
550	551	552
553	554	555
556	557	558
559	560	561
562	563	564
565	566	567
568	569	570
571	572	573
574	575	576
577	578	579
580	581	582
583	584	585
586	587	588
589	590	591
592	593	594
595	596	597
598	599	600
601	602	603
604	605	606
607	608	609
610	611	612
613	614	615
616	617	618
619	620	621
622	623	624
625	626	627
628	629	630
631	632	633
634	635	636
637	638	639
640	641	642
643	644	645
646	647	648
649	650	651
652	653	654
655	656	657
658	659	660
661	662	663
664	665	666
667	668	669
670	671	672
673	674	675
676	677	678
679	680	681
682	683	684
685	686	687
688	689	690
691	692	693
694	695	696
697	698	699
700	701	702
703	704	705
706	707	708
709	710	711
712	713	714
715	716	717
718	719	720
721	722	723
724	725	726
727	728	729
730	731	732
733	734	735
736	737	738
739	740	741
742	743	744
745	746	747
748	749	750
751	752	753
754	755	756
757	758	759
760	761	762
763	764	765
766	767	768
769	770	771
772	773	774
775	776	777
778	779	780
781	782	783
784	785	786
787	788	789
790	791	792
793	794	795
796	797	798
799	800	801
802	803	804
805	806	807
808	809	810
811	812	813
814	815	816
817	818	819
820	821	822
823	824	825
826	827	828
829	830	831
832	833	834
835	836	837
838	839	840
841	842	843
844	845	846
847	848	849
850	851	852
853	854	855
856	857	858
859	860	861
862	863	864
865	866	867
868	869	870
871	872	873
874	875	876
877	878	879
880	881	882
883	884	885
886	887	888
889	890	891
892	893	894
895	896	897
898	899	900
901	902	903
904	905	906
907	908	909
910	911	912
913	914	915
916	917	918
919	920	921
922	923	924
925	926	927
928	929	930
931	932	933
934	935	936
937	938	939
940	941	942
943	944	945
946	947	948
949	950	951
952	953	954
955	956	957
958	959	960
961	962	963
964	965	966
967	968	969
970	971	972
973	974	975
976	977	978
979	980	981
982	983	984
985	986	987
988	989	990
991	992	993
994	995	996
997	998	999
1000	1001	1002
1003	1004	1005
1006	1007	1008
1009	1010	1011
1012	1013	1014
1015	1016	1017
1018	1019	1020
1021	1022	1023
1024	1025	1026
1027	1028	1029
1030	1031	1032
1033	1034	1035
1036	1037	1038
1039	1040	1041
1042	1043	1044
1045	1046	1047
1048	1049	1050
1051	1052	1053
1054	1055	1056
1057	1058	1059
1060	1061	1062
1063	1064	1065
1066	1067	1068
1069	1070	1071
1072	1073	1074
1075	1076	1077
1078	1079	1080
1081	1082	1083
1084	1085	1086
1087	1088	1089
1090	1091	1092
1093	1094	1095
1096	1097	1098
1099	1100	1101
1102	1103	1104
1105	1106	1107
1108	1109	1110
1111	1112	1113
1114	1115	1116
1117	1118	1119
1120	1121	1122
1123	1124	1125
1126	1127	1128
1129	1130	1131
1132	1133	1134
1135	1136	1137
1138	1139	1140
1141	1142	1143
1144	1145	1146
1147	1148	1149
1150	1151	1152
1153	1154	1155
1156	1157	1158
1159	1160	1161
1162	1163	1164
1165	1166	1167
1168	1169	1170
1171	1172	1173
1174	1175	1176
1177	1178	1179
1180	1181	1182
1183	1184	1185
1186	1187	1188
1189	1190	1191
1192	1193	1194
1195	1196	1197
1198	1199	1200
1201	1202	1203
1204	1205	1206
1207	1208	1209
1210	1211	1212
1213	1214	1215
1216	1217	1218
1219	1220	1221
1222	1223	1224
1225	1226	1227
1228	1229	1230
1231	1232	1233
1234	1235	1236
1237	1238	1239
1240	1241	1242
1243	1244	1245
1246	1247	1248
1249	1250	1251
1252	1253	1254
1255	1256	1257
1258	1259	1260
1261	1262	1263
1264	1265	1266
1267	1268	1269
1270	1271	1272
1273	1274	1275
1276	1277	1278
1279	1280	1281
1282	1283	1284
1285	1286	1287
1288	1289	1290
1291	1292	1293
1294	1295	1296
1297	1298	1299
1300	1301	1302
1303		

al cambio; apoya la toma de decisiones al momento de definir y solucionar problemas de interés colectivo.

Configura una lógica de Gobierno, pues gobernar es resolver problemas, gobernar es enfrentar problemas parciales con plena conciencia del cambio global que buscamos y del impacto de cada acción parcial sobre la gran meta que significa el proyecto de gobierno. Es una metodología que ayuda a centrar la estrategia en los problemas principales y sus alternativas de solución y desarrollo.

La Planeación Estratégica Situacional planifica a partir de problemas de una realidad social compleja que no puede desagregarse o sectorizarse, no planea por sectores o por objetivos.

Algunas de sus características generales son las siguientes:

- Instrumento especialmente pensado para gobernar.
- No es solamente un modelo más de planificación.
- Es una forma de pensar, planificar y actuar desde y como gobierno.
- Se construye en el marco de la necesidad de incrementar la eficacia de gobierno en sociedades complejas.
- Su lema es no improvisar, por tanto, incorpora una cultura de análisis permanente tecno-político de la situación, y de lo que se está haciendo o pensando hacer.
- Establece como punto de partida, la realidad de los gobiernos, acepta y favorece la rentabilidad política, sin estimular el clientelismo.
- Convive con otros modelos de planificación.
- Incorpora categorías y herramientas concretas.

Los supuestos básicos de la Planeación Estratégica Situacional (PES), para su aplicación en los equipos de gobierno son los siguientes:

1. La PES parte del gobierno para llegar a la ciudadanía, es un instrumento que permite trabajar desde el gobierno. En este sentido, no se puede abordar lo ciudadano sin trabajar con el gobierno. El poder no se construye solamente desde abajo, desde el gobierno también se construye poder para gestar cambios en la sociedad.
2. Otra parte importante de la PES es asesorar y capacitar en la idea de hacer actuar a los miembros de un gobierno como gobierno y no solo como administradores. En ese sentido la apuesta de la PES es convertirlos, de administradores a gobierno.
3. El perfil de la PES no desconoce la acción ciudadana por el contrario la alienta y la crea para que funcione a partir de la acción del gobierno, y esto es, a partir de un Plan de Gobierno.
4. El Taller es un instrumento pedagógico que utiliza la PES siempre y cuando, se utilice desde la lógica de gobierno, en la que incluye asesoría y capacitación.
5. La PES proyecta hacia futuro, desde un ejercicio cotidiano de gobernabilidad en la articulación con La PES es una teoría y un método sobre la planificación pública. Es un instrumento innovador que permite incrementar los niveles de gobernabilidad y construir viabilidad al cambio; en otras palabras, es una apuesta para ganar como gobierno y como sociedad, pues apoya la toma de decisiones al momento de definir y solucionar problemas de interés colectivo.

En el método PES, los resultados de un gobierno se ordenan en relación a *tres balances*:

- Balance de Gestión Política.
- Balance macroeconómico.

- Balance de intercambio de problemas específicos.

Los criterios para los balances tienen dos componentes:

- Eficacia formal o técnica.
- Eficacia material o política.

3.5.3 Ciclo de la Planeación

El ciclo comúnmente aceptado de la planeación considera las siguientes etapas o fases:

1. Evaluar las condiciones actuales, es decir, la realización de un diagnóstico para tener una visión panorámica, antecedente e incluso alternativa.
2. Determinar objetivos y metas concretas y específicas, medibles, precisas.
3. Establecer el plan de acción para el logro de los objetivos. Los cursos de acción planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas.
4. La asignación de los recursos para la realización del plan, éstos pueden ser financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de tiempo. Esta asignación de recursos suele controlarse y llevarse mediante un presupuesto.
5. La ejecución se relaciona con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación, sea ésta para el monitoreo o la toma de decisiones oportuna.
6. El control es el conjunto de actividades de gestión que tienen por objeto asegurar que los resultados en curso correspondan con los resultados planeados y que del

proceso comparativo se pueda verificar el cumplimiento de los estándares establecidos. En esta fase es común encontrar seguimiento y evaluación, esto no corresponde a una visión en donde sean los componentes finales de la planeación, sino como un proceso a lo largo de la misma planeación.

3.6 La Planeación en América Latina y Europa

En Latinoamérica, los primeros intentos de planeación los representan los gobiernos de Cárdenas en México y de Perón, en Argentina, sin embargo, el verdadero desarrollo de la planeación en América Latina se da en 1961 con la puesta en marcha de la “Alianza para el progreso” (ALPRO) en la reunión en Punta del Este Uruguay, en la que se buscaba apoyar económicamente, bajo los auspicios del gobierno norteamericano a través de la ejecución democrática de programas nacionales de desarrollo económico.

La característica primordial que asume la planeación en América Latina, es la de una técnica, que permitiría alcanzar las condiciones óptimas para la estabilidad económica, política y social, mediante una adecuada capacitación de los encargados de elaborar los planes y programas de desarrollo económico a través del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (Gómez Sabina, 2005).

Bajo esa visión, la planeación en Latinoamérica en general, presenta las siguientes características:

- a) Exceso de formalismo en las tareas de planeación,
- b) Falta de apoyo político a las acciones de planeación,
- c) Escaso desarrollo metodológico para la formulación de planes anuales operativos,
- d) Generación escasa de proyectos,

e) Deficiencias en la formulación del financiamiento de los planes y

f) La inexistencia de sistemas de información estadística adecuados a las necesidades de planeación.

El carácter tecnocrático de la planeación permitió reflexionar en el contexto de nuestros países, emergiendo una corriente crítica latinoamericana de la planeación y el desarrollo (Gómez Sabina, 2005).

Algunas de las principales concepciones de desarrollo de los procesos de planeación económica y educativa de nuestro país son las siguientes:

- Concepción lineal o de modernización: plantea que el subdesarrollo es una fase más para alcanzar el desarrollo, imitando o repitiendo los pasos seguidos por los países desarrollados.
- Dualismo estructural: establece que la economía de los países subdesarrollados es una economía dual, es decir, coexisten un sector de elevada productividad orientado a la exportación (industrial), y otro de baja productividad (agropecuario).
- Teoría de la dependencia: El capitalismo implantado por la vía de la dominación pasara a formar parte del sistema capitalista mundial, solo que con funciones de subordinación y con calidad de dependiente. Se reconoce que el capitalismo mundial es el que reproduce y perpetúa el subdesarrollo.

La planificación del desarrollo es un mecanismo cuyos antecedentes se remontan a más de medio siglo, tanto en Estados Unidos como en la ex Unión Soviética y Europa. En el primer caso, en la época de la gran depresión durante los años treinta, bajo el gobierno del presidente Roosevelt, tienen lugar los primeros intentos de planificación integral con la creación del Tennessee Valley Authority (TVA), una de las grandes empresas públicas que aún continúa en manos del Estado norteamericano (Ruiz

Caro, Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un "nuevo consenso" en América Latina, 2002).

Asimismo, se tiene la experiencia de Europa y la ex Unión Soviética, consideradas en aquel momento experiencias interesantes, aunque se cuestiona fuertemente la restricción de las libertades ciudadanas y los costos que asume la población rural.

La nueva política económica surgida después de 1925 en la URSS dio lugar a un crecimiento económico espectacular acompañado de un aumento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El uso de modelos matemáticos y la investigación operacional que se empezó a utilizar durante la Segunda Guerra Mundial para la planificación de las actividades y movilización de apoyo a los aliados generó toda una serie de nuevas técnicas que según algunos expertos fueron, en gran medida, la base del éxito. El desarrollo de las cuentas nacionales en los años 30 y 40 en el que destaca el economista Stone sirvieron de base para el diseño de una serie de modelos al que contribuyeron los avances en matemáticas, estadísticas, y econometría (Ruiz Caro, 2002, p. 42).

El rol del sector público en el estado benefactor en Europa, sobre todo en Inglaterra, determinó que se empezara a planificar de una manera acelerada. El éxito del plan Marshall constituyó una muestra de las más modernas ideas sobre planificación. Las experiencias señaladas dieron lugar, a principios de la década de los cincuenta, a que imperara la intervención decidida programada y racional sobre el desarrollo.

En dicho período surgieron una serie de desarrollos metodológicos como el modelo de doble brecha -la fiscal y las divisas-, la planificación de las inversiones públicas, las tablas insumo-producto, el surgimiento de polos de desarrollo. Asimismo, surgieron experiencias como, el proceso de industrialización por sustitución de importaciones que tuvo éxito en términos de crecimiento económico, y que fue probablemente una política adecuada para la época, que lamentablemente se mantuvo en la región mucho más tiempo del que era conveniente y necesario.

El conjunto de desarrollos metodológicos señalados dominaron la planificación de los modelos económicos a fines de la década de los cincuenta y principios de los sesenta

y dieron lugar a una diseminación y aceptación generalizada del planeamiento del desarrollo y de la importancia de “disponer de un plan” (RuizCaro, 2002). Este fue un período de gran creatividad que tuvo un escenario de enorme crecimiento de la economía mundial.

Durante esta etapa de surgimiento y fortalecimiento de la planificación, en América Latina se difundió, a partir de la década de los cincuenta, la programación económica, el proceso de industrialización por sustitución de importaciones; se desarrollaron muchas de las ideas sobre planeamiento económico y planeamiento del desarrollo y empezaron a difundirse por toda la región.

En 1962 se creó el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), así como una serie de institutos y ministerios de planificación por toda la región. La planificación del desarrollo adquirió un auge en América Latina. Asimismo, la Alianza para el Progreso, lanzada en 1961, planteó que uno de los requisitos para acceder a los fondos consistía en disponer de un plan de desarrollo.

En la década de los setenta se observan otros cambios importantes. Por primera vez, en respuesta a las limitaciones señaladas, se plantea la idea de un enfoque integral y se consideraba que el enfoque unificado resolvería los problemas originados por la rigidez de la planificación concebida e instrumentada hasta entonces. Se introdujo por primera vez la idea de trabajar de manera unificada considerando los aspectos culturales, sociales, educación, territorio. Asimismo se puso énfasis en la concepción de estilos de desarrollo -que tuvo un enorme impacto en América Latina- así como en las visiones de futuro como parte de este enfoque integrado. Por supuesto, también surgieron también críticas, que cuestionaron la posibilidad de considerar un enfoque unificado.

En cierta medida, se criticaba la concepción de que el Estado fuera tratado como un ente infalible. Además, se puso de manifiesto la sensación de incertidumbre y la necesidad de una nueva concepción del desarrollo. Ya en la década de los ochenta, en América Latina se produjeron una serie de desequilibrios macroeconómicos y sociales que fueron enfrentados con las propuestas del Consenso de Washington. Durante la segunda mitad de la década de los noventa vuelven a surgir una serie de

ideas importantes en el campo de la economía y para entonces, ya se había reflexionado y evaluado las experiencias de desarrollo de las economías de mercado, observándose que no existía un solo tipo, que algunas planifican más y otras menos, y que no es lo mismo el capitalismo japonés que el alemán, o el de Singapur, que el americano, británico y holandés. Por lo tanto, la relación entre Estado y mercado no está dada exclusivamente por doctrinas dogmáticas, sino que hay una enorme variedad de alternativas y posibilidades (Ruiz Caro, 2002).

Asimismo, se disponía de las lecciones resultantes de la denominada década perdida, así como de las fallas del Consenso de Washington para enfrentar la gran volatilidad de los mercados internacionales y para anticiparse a las crisis financieras. El análisis y la evaluación de dicho consenso, los avances en el planeamiento empresarial y las dificultades para aplicar políticas públicas anti cíclicas que convergen en los años noventa, constituyen situaciones que determinaron el replanteamiento de las visiones de largo plazo, específicamente, de la planificación estratégica.

Se retomó la necesidad de disponer de visiones de largo plazo, de que los países deben asumir plenamente el plan con apoyo de los actores del desarrollo y que deben abarcar los aspectos estructurales, sociales y humanos.

Esta revalorización de la planificación estratégica hace énfasis en la necesidad de tener una visión de futuro; que no es suficiente simplemente planificar en el corto plazo; que es imprescindible prestar atención al contexto externo rápidamente cambiante y desarrollar una capacidad de respuesta; hace énfasis en que es fundamental prestar atención al papel de las instituciones y poner énfasis en las actividades y recursos de manera integral.

De estas diversas experiencias surgen cuatro ideas centrales en relación con la importancia que adquiere el diálogo en la planeación latinoamericana:

- 1.** La necesidad de que las políticas públicas cuenten con una base amplia de apoyo ciudadano;
- 2.** Que las políticas públicas sean políticas de Estado de largo plazo;

3. La necesidad de abrir canales para maximizar la participación de la sociedad civil; y
4. Que haya voluntad política, tanto del ejecutivo pero también de parte de la oposición. Es decir es necesario articular una doble concertación: una de tipo político, la otra de tipo social.

En suma, la visión que prevalece desde los diversos organismos internacionales sobre la planeación en América Latina, se trata de un fenómeno de doble naturaleza: por un lado, como una técnica para proyectarse hacia ciertos objetivos y metas estratégicas que fomenten la cohesión social, y por el otro, como un ejercicio que asuma la política no como confrontación sino como un juego de construcción de sinergias.

La importancia de estos mecanismos en el ámbito del desarrollo radica en el hecho de que soluciones basadas en el consenso y que cuentan con una amplia base de legitimidad ciudadana contribuyen a *“blindar”* los procesos de reforma de gran importancia contra la contaminación política partidista, haciendo que éstas se conviertan en políticas de estado y no tan sólo del gobierno de turno, incrementando de esta manera su viabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

3.7 La Planeación en México

En el artículo 26 de la Constitución Federal se estipula que el Estado debe organizar un Sistema de Planeación Democrática, constituido por un conjunto de programas que se establecen entre diversas dependencias y órdenes de gobierno y las agrupaciones e individuos de la sociedad civil; dichas relaciones se conforman según los principios básicos que establece la Ley de Planeación.

Anteriormente la federación y los gobiernos estatales tenían la responsabilidad de coordinar acciones de desarrollo y el municipio prácticamente sólo se encargaba de recibir las obras y acciones que los planes de los órdenes “superiores” de gobierno consideraban adecuados para cada municipio en determinado momento, sin embargo

a partir de las reformas constitucionales de 1983 y 1999 los ayuntamientos han ampliado su campo de acción y tienen ahora una mayor competencia en la elaboración de políticas públicas que les permitan hacer frente a la gama cada vez más extensa de problemas que les afectan, estas nuevas facultades de los ayuntamientos les obligan a involucrarse más directamente en la planeación del desarrollo local, estatal y nacional. Trejo (2009).

Las bases jurídicas para la planeación gubernamental en México se encuentran en la Constitución Política en los artículos 25, 26 y 115, en la Ley Federal de Planeación, en las Constituciones Políticas de los estados, en las Leyes Estatales de Planeación y en las Leyes Orgánicas de la Administración Pública estatal y del municipio libre; el Poder Ejecutivo federal, estatal y municipal (según sea el caso) es el encargado de la elaboración, ejecución, control y evaluación de los planes en sus respectivos niveles de gobierno, el órgano responsable de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo es la oficina de la Presidencia de la República, en el caso estatal son los COPLADE (Comités de Planeación del Desarrollo) y en el municipal los COPLADEM o COPLADEMUN (Comités de Planeación del Desarrollo Municipal), (Mastroscello, 2007, pág. 129).

El concepto de Sistema Nacional de Planeación ha sido referido como el Sistema Nacional de Planeación Democrática, esto desde la creación de la ley de planeación con Miguel de la Madrid Hurtado en 1982.

El Sistema Nacional de Planeación Democrática constituye un conjunto articulado de relaciones funcionales que establecen las dependencias y entidades del sector público entre sí, con las organizaciones de los diversos grupos sociales y con las autoridades de las entidades federativas, a fin de realizar acciones de común acuerdo.

Las modalidades que adoptan las acciones que realizan al interior del Sistema Nacional de Planeación Democrática son las dependencias, órganos de gobierno, agrupaciones e individuos para el cumplimiento de los objetivos nacionales. Estas corresponden a la obligatoria, la de coordinación, la de concertación y la de inducción. Todas las actividades que componen el proceso de planeación se realizan a través de

estas vertientes, lo que permite asignar responsabilidades y tareas para los actores sociales en el proceso, de acuerdo a su ámbito de acción y con base en la naturaleza y características de los documentos que se elaboren en el sistema.

A partir de la creación de ese sistema se crea una nueva ideología regional. Podemos definir el concepto de Planeación Democrática más ampliamente como: “el conjunto articulado de relaciones funcionales, emanado de un sistema de planeación en el que participan todos los sectores de la población; que establecen las dependencias y entidades del sector público entre sí, con la organización de diversos grupos sociales con las autoridades de las entidades federativas, a fin de efectuar acciones de común acuerdo, mediante responsabilidades y funciones establecidas, dando por resultado distintos documentos que se distinguen y su jerarquía, cobertura espacial y temporal o la función específica a cumplir dentro del sistema” (Ordaz Zubia, 2005, pág. 82). Los programas que presenta el Plan Nacional de Desarrollo son: nacionales, regionales y especiales.

3.8 La Planeación en el Estado de Michoacán

En el estado de Michoacán existen diversas instancias que han elaborado guías para la realización de una buena planeación en el Estado. Una de ellas es la Coordinación de la Planeación para el Desarrollo (CPLADE 2012) cuya misión es “Regir, normar y dinamizar la planeación para el desarrollo, impulsando la integración y gestión de proyectos, la democracia participativa y la coordinación de los tres órdenes de gobierno, apoyados en un Modelo de Calidad y en servidores públicos capacitados, para promover el desarrollo sustentable que permita alcanzar mejores niveles de vida para todos los michoacanos”.

La CPLADE insiste en que la planeación hoy “ya no puede ser entendida como esa actividad de escritorio a través de la cual algunos expertos soñadores se imaginaban el presente y el futuro del municipio sin consultar las demandas y aspiraciones de la población”, sino como un ejercicio de análisis, discusión y negociación entre los distintos actores locales para determinar colectivamente las metas de desarrollo y los instrumentos que permitan alcanzarlas en un horizonte de tiempo determinado.

Es en este marco en el que La CPLADE ha realizado una Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes a la vez que un Marco de Referencia de la Planeación en los cuales se incluyen las bases conceptuales y metodológicas que, en materia de Planeación, son aplicables en el contexto de la Entidad. Ambos documentos sirven de consulta o guía para los diferentes agentes que, a través del Sistema Estatal de Planeación, participan en la promoción del desarrollo del Estado, como son: gobierno estatal, federal y municipal, así como los sectores social, económico y privado. La planeación del desarrollo estatal se expresa en el Plan Estatal de Desarrollo, y en los programas sectoriales, regionales y especiales que se deriven de éste.

La Ley de Planeación, establece, de igual forma, la obligación de los ayuntamientos del Estado de elaborar y aprobar, conforme a las bases de coordinación que se hubieren convenido con el Gobierno del Estado, los planes y programas de desarrollo municipal. El Estado podrá coordinarse y convenir con la federación y con los municipios, las acciones para la planeación y el desarrollo.

Es por ello, que, para lograr una coordinación, concertación e inducción de las actividades que realizan las distintas dependencias federales en la entidad y las acciones de gobierno federal, estatal y municipal, así como de los sectores público y privado; se ha formado el Comité de Planeación para el Desarrollo de Michoacán (2012)

En el Marco de Referencia de la Planeación, que presenta la CPLADE, se afirma que el COPLADEM es el órgano responsable de orientar la planeación del desarrollo estatal, a través de la coordinación intergubernamental, la concertación y participación social. Su objetivo es coordinar la formulación, instrumentación, evaluación e información del Plan de Desarrollo Integral del Estado y que los esfuerzos que realicen los Gobiernos Estatal y Municipales sean congruentes con los del Federal, en las diferentes etapas del proceso de la planeación, propiciando la colaboración de los diversos sectores sociales.

Aquí se presenta “El Sistema Estatal de Planeación Democrática” como el conjunto articulado de esfuerzos, mecanismos, instrumentos, procedimientos y acciones que realicen las autoridades estatales y los sectores social y privado del Estado, con el

propósito de asumir la responsabilidad y el compromiso de conseguir y materializar el desarrollo integral del Estado.

Se plantea que El Sistema Estatal de Planeación se caracteriza por ser participativo, propositivo y democrático, en donde la población colabora en la definición y participación directamente en las acciones de desarrollo. Ello con la idea de tener un vínculo entre la gestión pública y las propuestas, necesidades y demandas sociales. De ahí que existan mecanismos permanentes de participación social.

El Sistema se apoya en una estructura institucional, que en distintos niveles de operación define responsabilidades claras para todos los participantes, y cuenta con una infraestructura básica que sirve de apoyo a su funcionamiento general.

Uno de los principios en que se finca el Sistema Estatal de Planeación, es el de compatibilizar las necesidades urgentes con las acciones que promuevan la evolución del desarrollo del Estado, pero con la participación social organizada. De esta manera la Organización Social es, dentro del Sistema Estatal de Planeación, el factor fundamental que permite plantear soluciones a las necesidades de una sociedad altamente demandante de organización que perfeccionen, y se adapten a las nuevas exigencias de la realidad michoacana. El Sistema Estatal de Planeación, para su operación requiere obligatoriamente de los siguientes componentes:

1. El Proceso de Planeación.
2. Las Vertientes de participación.
3. La Estructura institucional del Sistema Estatal.
4. La Infraestructura y subsistemas de apoyo, y
5. El Plan Estatal de Desarrollo y sus Programas de Mediano Plazo.

Es en este sentido El Plan Estatal de Desarrollo representa un instrumento básico para la operación del Sistema Estatal de Planeación, ya que con su formulación

puede iniciarse un proceso participativo de aproximación a un modelo de desarrollo propio. Para ello, se menciona que es fundamental la identificación de la problemática económica y social del Estado, la elaboración de un pronóstico de los fenómenos fundamentales y definir las prioridades del desarrollo estatal que regirán los objetivos, estrategias y líneas generales de acción.

El Marco de Referencia de la Planeación contempla que el Plan de Desarrollo se debe de ubicar dentro del espacio de gobierno como un instrumento que propicie la concertación y participación social en el desarrollo estatal, y también como eje del proceso de planeación y de cada una de las etapas que comprende: formulación, instrumentación, ejecución, control, seguimiento y evaluación.

Los Subcomités actuarán como unidades auxiliares del COPLADEM mediante la siguiente clasificación:

- ✓ Los Subcomités Sectoriales.
- ✓ Los Subcomités Regionales.
- ✓ Los Subcomités Especiales.

Debido a la importancia que el Plan de Desarrollo tiene para el desarrollo estatal, CPLADE presenta la Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes, haciendo énfasis en que, 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 estatal transfieren para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social.

De igual manera se recalca que en las condiciones actuales de desarrollo de la función pública municipal, las metodologías participativas representan una oportunidad para los Ayuntamientos de incorporar en sus planes de desarrollo el sentir de la ciudadanía desde su propia perspectiva territorial, dar seguimiento y evaluarlas diferentes acciones de gobierno, garantizando con ello la transparencia en la toma de decisiones, en el manejo de los recursos y en la rendición de cuentas.

De acuerdo con el documento que presenta la CPLADE “Guía Metodológica para la

Elaboración de los Planes”, el propósito principal de la planeación del desarrollo municipal es orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social y tiene como principales 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 desde la perspectiva ciudadana.
- Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.
- Promover la participación ciudadana y conservación del medio ambiente.
- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- Asegurar el desarrollo con sentido de equidad de todas las comunidades del municipio.

La metodología que se presenta en la “Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes”, tiene la intención de proporcionar, por una parte, el documento-guía que permita a todos los Ayuntamientos elaborar su Plan de desarrollo Municipal con criterios definidos, y por la otra, tener la posibilidad de sistematizar la información de obras y acciones que realizan los municipios con recursos federales, estatales y municipales, y así estar en condiciones de evaluar los impactos a nivel municipal, regional y estatal.

El PDM debe contener diversos ingredientes (políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, etc.) articulados a propósitos concretos en materia de bienestar, que se organizan y priorizan en función de las necesidades de la población, la disponibilidad presupuestal, la racionalización de la gestión pública, los

compromisos de campaña y el programa de gobierno que presentó el Presidente Municipal en el momento de inscribir su candidatura.

De acuerdo a este mismo documento, el Plan de Desarrollo Municipal, es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación. En él se presenta el programa de gobierno del ayuntamiento y se conjuga la acción coordinada de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, así como la participación de los sectores social y privado del municipio. Es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio que debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo. Se considera también que el PDM es un plan proceso y no un plan producto.

Obedeciendo a las anteriores consideraciones, la CPLADE propone que la siguiente Estructura del plan de desarrollo municipal, deberá contener lo siguiente:

- PRESENTACIÓN

- INTRODUCCION. Es la presentación del documento, la forma y metodología que se utilizaron para su formulación y elaboración, destacando la orientación pertinente de cada edil.

- DIAGNÓSTICO. Es el estudio de la situación del municipio, fundamentado en estadísticas y diversos estudios y documentos que sirve para conocer las condiciones de su territorio e identificar las necesidades desde una óptica cuantitativa, identificar problemas y recursos potenciales de desarrollo, esto permitirá obtener información básica del municipio, en aspectos tales como:

- Medio físico.
- Localización geográfica municipal.
- División política municipal.
- Recursos naturales.
- Población.
- Actividades económicas (agropecuarias, de pesca, forestales,
- industriales, turismo, etc.

- Infraestructura urbana y de servicios públicos.
- Desarrollo social, cultura y ecología.
- Organización y administración municipal.
- Aspectos jurídicos.
- Aspectos hacendarios y presupuestales.

Así mismo existen los diferentes mecanismos de consulta que se utilizan para captar la demanda de la sociedad, como: Talleres de autodiagnóstico y elaboración de propuestas, ejercicios de planeación participativa (estratégica, situacional, etc.), foros ciudadanos, mesas interactivas, encuestas, consultas, audiencias, etc.

- PROSPECTIVA 2012-2030. Definición de futuros posibles, escenarios (tendencial, deseado y apuesta), definición de los proyectos, meta y agenda de desarrollo.
- POLÍTICAS GENERALES. Son las directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones del plan y constituyen los ordenamientos elementales que orientan el trabajo del desarrollo municipal.
- OBJETIVOS. Son aquellas situaciones o condiciones que se pretenden alcanzar implementando las políticas generales, con la instrumentación del plan.
- ESTRATEGIAS. Es la forma de instrumentar las políticas que se llevarán a cabo de manera específica y que permitirá conseguir los objetivos de cada una de ellas. Por ejemplo: fortalecimiento municipal y comunitario, implementación de programas específicos, etc.
- METAS. Es la cuantificación de los resultados que se esperan obtener en un período determinado. (Anual, trianual, sexenal y a largo plazo).
- LÍNEAS ESTRATÉGICAS. Consiste en aquellas actividades que se realizarán de conformidad con el sector de actividad de que se trate y que formarán los ejes estructuradores del plan. Tales como:
 - Desarrollo Económico y Mejoramiento del Ingreso. La gestión municipal deberá procurar la promoción de la inversión local y la apropiación de tecnologías de

punta con sentido de pertenencia (cultural), que incluya a amplios sectores de la población fomentando la redistribución económica y creando nuevas oportunidades de empleo y mejoramiento de los ingresos.

- **Desarrollo Social y Combate a la Pobreza.** Acciones destinadas a garantizar el bienestar de la población, tomada individual y colectivamente, con criterios de inclusión, equidad y justicia social. Incluye actividades en campos como la formación y expansión de las capacidades humanas a través de políticas e inversiones en educación, salud, unidades familiares de producción, seguridad alimentaria, nutrición, recreación y afines, para que puedan liberarse del analfabetismo, la morbilidad, la muerte prematura, el aislamiento, y la falta de participación, para el fortalecimiento del tejido social, el mejoramiento de la convivencia y la seguridad ciudadana, estado de derecho y procuración de justicia, derechos humanos, protección civil, etc. Las personas son el fin esencial del desarrollo.
- **Hábitat, Políticas Para el Desarrollo Urbano y Servicios Públicos.** Debe buscar la reducción de las desigualdades territoriales mediante programas de inversión que equilibren las dotaciones de las distintas zonas, regulando la distribución de las cargas y beneficios del desarrollo territorial así como el uso y los precios del suelo, y promoviendo una planeación más democrática y ordenada del territorio municipal, tanto en el nivel urbano como rural; mejorar la cobertura y la calidad de los servicios domiciliarios, las infraestructuras y los equipamientos colectivos, imagen urbana, recursos forestales, el mejoramiento del hábitat y el medio ambiente y la eliminación de toda forma de segregación socio-espacial.
- **Cultura.** La cultura alude al activo histórico acumulado por una sociedad a partir de la acción organizada de sus miembros (individuos o colectividades) sobre la base de normas sociales de cooperación, de la interiorización de valores como la confianza, la solidaridad, la consecución de valor histórico cultural, y de recreación, la reciprocidad, y la existencia de un tejido social que le permite mejorar su eficacia en la procuración del bienestar.

- Desarrollo y Modernización de la Administración Pública. Aumento de la capacidad de gestión del municipio en materia de formación del talento humano (profesionalización del servicio público), planeación, administración de los servicios públicos, sistema de recaudación y padrón de contribuyentes, archivos y sistemas de información municipal, reglamentación que favorezca el ejercicio de la administración y la prestación de servicios, obras públicas inconclusas, gestión financiera, modernización de los procesos internos y diseño de sistemas de participación ciudadana en la gestión local y mecanismos para el combate a la corrupción.
 - Participación en el Desarrollo Regional. Es la articulación que se debe de dar con interacción de otros espacios territoriales (municipios), respecto a problemas de carácter ambiental, de seguridad, de educación, cultura, infraestructura de comunicación y productiva, entre otros.
 - Planeación Municipal Democrática y Participativa. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (Coplademun) permite vincular los niveles de intervención en la planeación a nivel local a través de los Comités de Desarrollo Comunitario (Codecos), a nivel regional a través de los Subcomités de Planeación Regional (Suplader) y con el Estado y la Federación a través del Comité de Planeación y Desarrollo (Coplade).
 - PROGRAMA OPERATIVO ANUAL. Establecen en forma anual cuál es la parte del plan de desarrollo que se va a ejecutar, determinando cuales son los objetivos y cuantificación de resultados que se van a desarrollar en el periodo de un año, definiendo quienes son los responsables de ejecutar las acciones para las cuales se asignan los recursos, en función de las disponibilidades.
- PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS. Es una estimación financiera anticipada, generalmente anual del ingreso y egreso del municipio, necesaria para cumplir con las metas de los programas establecidos. Así mismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

- INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. En esta parte del plan se definirán los mecanismos, indicadores y los responsables para la instrumentación, el seguimiento y la evaluación, de manera que se garantice su buen cumplimiento.

Es muy importante que en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo se tomen en cuenta las necesidades y opiniones de la comunidad, ya que de esta manera se establece una mayor vinculación entre la sociedad y las autoridades y se logra que las soluciones planteadas por el ayuntamiento sean congruentes con los problemas de la ciudadanía.

- ANEXOS ESTADÍSTICOS Y CARTOGRAFÍA MUNICIPAL.

- ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL. Se refiere a la estructura funcional con la que operará el municipio los planes y programas de gobierno, adicional a lo ya establecido por ley, como es la sindicatura y el cabildo, destacándose las áreas administrativas, las de servicio y de operación, así como los programas de desarrollo administrativo (organización y métodos).

- CARTERA DE OBRAS 2015-2018 Y OBRAS DEL PLAN ANTERIOR.

- FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PDM.

3.9 Plan de Desarrollo 2012-2015

El proceso para la integración del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2012-2015, parte de los preceptos del Sistema Nacional de Planeación Democrática, derivado del Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece la obligación de elaborar un sistema de planeación en un marco amplio de participación social y criterios definidos para su formulación, instrumentación, control y evaluación.

Para ello la Ley Nacional de Planeación, en su Artículo 2, establece como premisa que “la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable, y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

La Ley de Planeación del Estado de Michoacán en su Artículo 8 señala que “La planeación del desarrollo se realizará a través de un sistema integral y participativo, que garantice los derechos económicos y sociales de los individuos y de los grupos organizados en el Estado”.

En cumplimiento a lo establecido en la Ley de Planeación del Estado de Michoacán, se formuló el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2012-2015, como el instrumento rector del Gobierno del Estado para el impulso al crecimiento económico y al bienestar social, así como para implementar las acciones necesarias para el aseguramiento de la estabilidad financiera.

Se constituye como el marco de referencia para la formulación y ejecución de las políticas y programas para el desarrollo estatal, y es consecuencia de un permanente diálogo ciudadano, que inició con la Plataforma Electoral del Gobernador Electo y se consolidó con la realización de los Foros Regionales de Consulta Ciudadana.

Dentro del PLADIEM se establecen mecanismos de coordinación entre las diferentes instancias de gobierno, las estrategias y líneas de acción, que guiarán y orientarán la planeación y conducción del desarrollo económico y social del Estado. Este Plan reúne y estructura los planteamientos de todos los sectores público, social y privado del Estado, de los ciudadanos interesados en el proceso de desarrollo estatal sustentable, recogidos en una amplia consulta desde la etapa electoral, recuperando algunas propuestas de los demás candidatos a la gubernatura, hasta los recientes Foros Regionales, e incluye también los que se recibieron, directamente y por vía electrónica. Se menciona que desde la campaña, El Gobernador visualizó y profundizó en los problemas más sentidos de la población michoacana, escuchó sus voces con reclamos, quejas y recibió sus demandas. Lo mismo en el contacto con los productores del campo, que con organizaciones de trabajadores, con grupos

indígenas, con colonos, con empresarios, con estudiantes, con las mujeres, y en general los ciudadanos, ideas y proyectos que aquí se sistematizan.

Se afirma que el gobernador en turno tiene la responsabilidad como titular del Ejecutivo Estatal de ejercer un gobierno que coordine acciones y esfuerzos en la planeación nacional, estatal y municipal, procurando el desarrollo equilibrado de las regiones, los municipios y los sectores productivos del Estado, **con un enfoque municipalista.**

Se aclara dentro del mismo documento que el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2012-2015 está dirigido a mejorar las condiciones de vida de la gente, particularmente de los grupos más vulnerables, para lo cual se crearán las condiciones de seguridad que propicien inversiones productivas en el sector agropecuario, minero, el turismo y la cultura, estimulará la inversión privada para generar más empleos estables y mejorará la competitividad del Estado en el ámbito económico y con acciones planificadas retomará la rectoría en el sector educativo e impulsará la ciencia y la tecnología.

Es importante mencionar que la participación corresponsable de la población de la Entidad constituye el centro del PLADIEM 2012-2015, porque así fue concebido.

Se plantea que los programas sectoriales contendrán las obras y acciones específicas que servirán de base para la integración de los programas operativos anuales de cada dependencia estatal en los siguientes ejercicios fiscales, pero es deseable su compatibilización y congruencia con los planes de desarrollo nacional y municipales.

El PLADIEM 2012-2015 de manera explícita establece los objetivos de cada uno de los ejes rectores, sus estrategias y las acciones que se desarrollarán durante este periodo de gobierno, en el que se dará seguimiento, evaluando sus avances y cumplimientos.

Dentro de este documento se asegura que para lograr la credibilidad y confianza ciudadana, se hará la modernización de la administración pública, la desregulación de sus trámites e instrumentarán un sistema de transparencia y rendición de cuentas,

con funcionarios sensibilizados para asegurar el acceso a la información a toda persona e institución que lo solicite.

El Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2012-2015, se estructuró en cinco Ejes Rectores: gobernabilidad con amplia participación social; una sociedad con mayor calidad de vida; una economía sustentable al servicio de los michoacanos; desarrollo para todos y equidad entre las regiones y, un gobierno eficiente, transparente y al servicio de la gente.

I.- Gobernabilidad con amplia participación social; se suscriben compromisos ineludibles con el desarrollo democrático de la Entidad, la consolidación del modelo de procuración de justicia, el combate a la inseguridad, la preservación del Estado de derecho y el fortalecimiento del municipalismo.

II.- Una sociedad con mayor calidad de vida; se asume el compromiso de procurar el bienestar social de toda la población michoacana. El acceso y cobertura en los servicios de salud, así como la recuperación de la rectoría en la educación, serán los compromisos primarios del Gobierno del Estado.

Con una visión humanista en el actuar gubernamental, se combatirá la pobreza y se atenderán a los grupos sociales más desprotegidos.

III.- Una economía sustentable al servicio de los michoacanos; se plantea el fortalecimiento de las estructuras productivas, que contribuirán al crecimiento de la economía estatal, asumiendo el compromiso de dinamizar las actividades agropecuarias, consolidando el turismo como palanca de desarrollo, incorporando la investigación e innovación, así como generando la infraestructura necesaria para elevar la competitividad.

IV.- Desarrollo para todos y equidad entre las regiones; en este eje se establece que se impulsarán las estrategias que fortalezcan la infraestructura en comunicaciones y transportes, la conservación y uso sustentable del patrimonio natural, en especial el agua. De igual forma se asume el compromiso de avanzar en materia de ordenamiento territorial e impulso de una cultura ambiental.

V.- Un gobierno eficiente, transparente y al servicio de la gente; es un eje, en el que se suscriben los compromisos tendientes a enfrentar la profunda crisis financiera en la que se ha recibido la hacienda pública estatal.

En este sentido se menciona que se impulsará una política de ajuste en el gasto, así como una reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública, para eficientar el trabajo gubernamental.

En el apartado correspondiente a los Resultados de los Foros Regionales de Consulta Ciudadana, se describen cuantitativamente las principales propuestas de la población michoacana. Asimismo se señalan las estrategias planteadas en el Plan de Desarrollo, que fueron producto de un genuino ejercicio de planeación democrática.

El apartado final del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán, describe el mecanismo para el Seguimiento y Evaluación, que posibilitará el análisis y el comportamiento de las acciones de gobierno, a través de indicadores en cada uno de los ámbitos, que permitirán implementar las acciones correctivas y preventivas cuando así se requiera. (CPLADE, 2012-2015)

3.10 La Mejora Continua

El proceso de mejora continua, es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Demanda una actitud para fundamentar la estabilidad del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es importante identificar todos los procesos y hacer un análisis de cada paso que se lleva a cabo.

Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos involucrándose en los procesos de la cadena productiva.

Para llevar a cabo el proceso de mejora continua, se debe tomar en consideración que este proceso debe de ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta. Algunos conceptos que podemos encontrar son los siguientes:

James Harrington (1997) menciona que el mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversación en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L.P. Sullivan (1994), conceptualiza la Mejora Continua, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios aumentar su competitividad, a disminuir los costos y orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Popoca Valladares, 2014)

La mejora continua, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

- (Plan): el propósito de esta fase es ganar la aceptación del equipo en aquello que requiere nuestra atención. Se trata de tener un sistema en taller (y en oficina) que cuenta con canales para las oportunidades de mejora. Los principales contenidos de

esta fase son: la comunicación entre las personas, la consideración de diversas perspectivas, la delimitación del ámbito de la cadena de valor a tener en cuenta, el diagnóstico de causas de la situación y el planteamiento de un curso de acción.

- (Do): Llevar acabo la ejecución del plan. Generalmente requiere ensayos y ajustes hasta conseguir una implementación eficaz y simple de mantener.
- (Check): Comprende el verificar que los logros no son casuales, sino que son una consecuencia de los cambios realizados.
- (Act): Se trata de estandarizar la nueva situación; es decir, los cambios son incorporados como característica del sistema.

3.10.1 Importancia de la Mejora Continua

La importancia de esta técnica gerencial radica, en que su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, alcanzando mejoras en un corto plazo y resultados visibles, contribuyendo a la adaptación de los procesos a las mejoras tecnológicas.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Ventajas

- 1.- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- 2.- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- 3.- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- 4.- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- 5.- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- 6.- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- 1.- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- 2.- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todos los niveles.
- 3.- En vista de que los gerentes de la mediana y pequeña empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- 4.- hay que hacer inversiones importantes.

POR QUE MEJORAR?

Según Harrington (1997), en el mercado de los compradores de hoy, el cliente es el rey, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto, los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de estos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La organización moderna de hoy se define como un conjunto de procesos y actividades y a la “fotografía” en la que se ven reflejados todos nuestros procesos internos, principales y de apoyo; se denomina “Cadena de Valor”.

Una empresa no puede vivir sin conocer sus procesos. Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva” enuncia el modelo de cadena de valor como la herramienta básica para entender cómo se interrelacionan todos los procesos de una empresa; así mismo nos indica que los costos resultan de ejecutar los procesos y que todos los costos de una empresa deben ser recuperados en los precios. Sin embargo en la realidad, las utilidades de una empresa se van reduciendo por la aparición de “costos ocultos” que no han sido identificados por la organización, y lo que es peor aún no sabemos que procesos son los que los están generando. La mejora continua de procesos nos ayudará en este objetivo.

3.10.2 Actividades básicas de mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1997), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.

6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Consejo Directivo del Mejoramiento:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación Total de la Administración:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación de los Empleados:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Participación Individual:

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Actividades con Participación de los Proveedores:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Aseguramiento de la Calidad:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

3.11 Agenda para el Desarrollo Municipal

En 2003 La Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) diseña una herramienta para auxiliar a los Municipios del país para promover su desarrollo integral y fortalecer sus capacidades de gestión, el cual se llamó Agenda Desde lo Local. Este se basó en las premisa de la agenda 21 de la organización de las Naciones Unidas y fue diseñado en base a una metodología de indicadores y parámetros que se fueron corrigiendo a través de su aplicación quedando finalmente con **38** indicadores y **298** parámetros en donde cada indicador contaba con **tres niveles** para identifica las condiciones actuales y a partir de ello, definir acciones para alcanzar las condiciones mínimas que deben existir en todo municipio para promover el desarrollo “Desde lo Local”.

En el marco del Federalismo articulado, impulsado por el Gobierno de la República y como parte de la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, consistente en promover el desarrollo de capacidades institucionales y modelos de gestión para lograr administraciones municipales efectivas, el INAFED rediseñó dicho programa para adecuarlo ante una ciudadanía que exige más y mejores servicios públicos que

incidan en su calidad de vida. A partir del 2014, el INAFED mejora esta herramienta y la denomina **Agenda Para el Desarrollo Municipal**, la cual apoya a los municipios para que éstos centren sus esfuerzos en mejorar sus capacidades de gestión y eleven los resultados de gobierno en aquellas tareas que les encomienda la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en su art. 115 constitucional, el cual nos dice que los municipios tienen a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastro;
- g) Calles, parques, jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la Constitución, policía preventiva municipal y tránsito.

Adicionalmente y conforme a la fracción V del mencionado artículo constitucional, los municipios están facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal, entre otras funciones.

Se trata de un instrumento renovado que mide la gestión y el desempeño de los municipios a partir de indicadores con parámetros rigurosos, enfocados primordialmente a medir la cobertura y calidad de los servicios básicos. La Agenda para el Desarrollo Municipal fomenta el ejercicio de la planeación estratégica en los municipios. La ADM es una herramienta de gran utilidad para ayudar a los municipios a detectar sus prioridades y establecer metas concretas susceptibles de ser incorporadas como tales en sus respectivos planes de desarrollo. A partir de los temas, objetivos e indicadores planteados en la ADM, las autoridades municipales conocerán la relevancia de contar con diagnósticos objetivos realizados con base en el uso de cartografías, planos, inventarios, estudios y análisis, entre otros insumos, que les facilitarán conocer con puntualidad el tipo de carencias que se presentan en el municipio.

Igualmente, esta herramienta le permitirá a los tomadores de decisiones identificar el tipo de maquinaria, mobiliario, y otros recursos materiales, humanos y tecnológicos, necesarios para abatir los rezagos detectados. (INAFED, AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, 2014)

La ADM constituye también una guía para que la administración municipal alcance mayores niveles de eficiencia, a partir del redimensionamiento de la estructura administrativa y el número de personal, el control de la deuda, los salarios y la disminución del gasto corriente, así como el incremento de los ingresos propios, principalmente mediante el cobro efectivo del predial y los derechos de agua potable. Esto permitirá focalizar el gasto municipal en la prestación eficaz de los servicios públicos, que son la principal función que la Constitución le otorga a los municipios en México.

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. De forma específica el Programa 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 (estructura regulatoria), administrativa (estructura organizacional, recursos humanos, materiales y financieros), programática (programa y acciones), así como 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.

3.11.1 Estructura

El programa Agenda para el Desarrollo Municipal está conformado por dos secciones:

• **SECCIÓN A:** Agenda básica para el desarrollo municipal

• **SECCIÓN B:** Agenda ampliada para el desarrollo municipal



SECCIÓN A: Agenda Básica para el Desarrollo Municipal



En esta primera 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: Planeación del Territorio, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional. Cada uno desagregado en sus respectivos temas.

SECCIÓN A: Agenda Básica para el Desarrollo Municipal

A.1. Planeación del Territorio	A.2. Servicios Públicos	A.3. Seguridad Pública	A.4. Desarrollo Institucional
A.1.1 Planeación urbana y ordenamiento ecológico A.1.2 Gestión integral de riesgos (protección civil) A.1.3 Reservas territoriales	A.2.1 Construcción de calles A.2.2 Mantenimiento de calles A.2.3 Agua potable A.2.4 Drenaje y alcantarillado A.2.5 Aguas residuales A.2.6 Limpia A.2.7 Residuos sólidos (recolección, traslado, tratamiento y disposición final) A.2.8 Parques y jardines A.2.9 Alumbrado público A.2.10 Mercados y centrales de abasto A.2.11 Panteones A.2.12 Rastros	A.3.1 Seguridad pública A.3.1 Policía preventiva A.3.3 Tránsito	A.4.1 Transparencia y acceso a la información pública A.4.2 Ingresos propios A.4.3 Participaciones y aportaciones federales A.4.4 Egresos A.4.5 Deuda A.4.6 Organización A.4.7 Planeación A.4.8 Capacitación A.4.9 Tecnologías de la información

SECCIÓN B: Agenda Ampliada para el Desarrollo Municipal



En la Sección B se miden aquellos temas que, aunque 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.

B.2. Desarrollo Económico	B.2. Desarrollo Social	B.3. Desarrollo Ambiental
B.1.1 Empleo B.1.2 Industria, comercio y servicios B.1.3 Agricultura, ganadería, forestal y pesca B.1.4 Turismo B.1.5 Comunicaciones	B.2.1 Pobreza B.2.2 Educación y cultura B.2.3 Salud B.2.4 Vivienda B.2.5 Grupos vulnerables e igualdad de género B.2.6 Juventud, deporte y recreación	B.3.1 Medio ambiente

La Agenda Básica es de observancia general para todos aquellos municipios inscritos voluntariamente en el programa, independientemente de su tamaño poblacional; mientras que la Agenda Ampliada aplica adicionalmente para las capitales de los estados y todos aquellos municipios con más de 200 mil habitantes, siendo optativa para los de menor población que decidan evaluarse también en dichos temas.

3.11.2 Medición

Los Temas se miden mediante indicadores, ya sean de gestión (cualitativos) o de desempeño (cuantitativos). A su vez, estos indicadores evalúan distintas dimensiones.

1.- 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 ó la función.

Planeación: Existencia de instrumentos de planeación (diagnósticos, cartografía, etc.)

Recursos: Existencia de recursos humanos, financieros, materiales (incluyendo maquinaria y equipo) y tecnológicos necesarios.

Programas y acciones: Existencia de instrumentos programáticos.

Vinculación: Existencia de mecanismos de coordinación con otras entidades y actores.

2.- 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.

ILUSTRACIÓN 7: Evaluación de Indicadores.



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED), Programa Agenda para el Desarrollo Municipal.

Cada tema cuenta con parámetros de aceptación establecidos a partir de criterios óptimos (semaforización).

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, sin llegar a lo óptimo;
- El parámetro en “rojo” indica que los resultados son inaceptables o inexistentes.

Verde: Resultados aceptables

Amarillo: Resultados por debajo de lo aceptable

Rojo: Resultados inaceptables ó inexistentes

3.11.3 Aspectos Generales

Previo al inicio de su participación, el municipio deberá gestionar su inscripción al programa. Este es un acto voluntario de la autoridad municipal, que se expresa a través de un acuerdo adoptado por el Ayuntamiento y registrado en el acta de la sesión de cabildo correspondiente. Una vez obtenida la autorización, el Presidente Municipal solicitará formalmente su inscripción al programa, dirigiendo un oficio al INAFED y enviando copia del acuerdo de Cabildo. Asimismo, deberá designar un Enlace Municipal que se encargará de coordinar los trabajos del programa al interior de la administración municipal. Este Enlace podrá ser el Contralor Municipal, el Titular de Planeación o bien, un funcionario con un nivel jerárquico o funciones equivalentes. Si en años previos ya se designó a un enlace éste será reconocido como tal en este nuevo programa. El oficio mencionado deberá remitirse al INAFED a través del Organismo Estatal de Desarrollo Municipal, a fin de que éste integre todas las solicitudes de los municipios de su entidad.

La inscripción del municipio estará vigente por todo el periodo de la administración municipal en turno. En el caso de aquellos municipios que se hayan inscrito al anterior programa Agenda Desde lo Local, su inscripción será válida para el programa Agenda para el Desarrollo Municipal hasta que concluya su periodo de gobierno.

Por su parte, los gobiernos estatales participan en el programa a través de su Organismo Estatal de Desarrollo Municipal (OEDM), quienes coordinarán la implementación de la Agenda en su respectiva entidad. Para tal efecto, los OEDM's solicitarán formalmente su incorporación al programa mediante oficio dirigido al titular del INAFED.

El titular del OEDM fungirá como representante del estado en las reuniones y actividades convocadas por el INAFED y 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.

Los municipios que decidan participar en el Programa deberán cumplir con las cuatro etapas consideradas en la implementación del mismo, las cuales se realizarán de manera cíclica de tal modo que puedan ser repetidas cada cierto tiempo durante el periodo de gobierno.

Estas etapas son:

1. Diagnóstico
2. Mejora
3. Actualización del Diagnóstico
4. Verificación

3.11.4 Etapas

1.- Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es conocer la situación que guarda la gestión y el desempeño de la administración municipal. Para esto, el municipio debe llenar el cuestionario que aquí se presenta con el objetivo de identificar áreas de oportunidad en cuanto a su organización, recursos, normatividad, así como de los resultados obtenidos en cada uno de los temas que integran la Agenda. En esta etapa, el Enlace municipal coordinará los trabajos y a los funcionarios de la administración municipal para proporcionar los datos requeridos correspondientes a los indicadores de gestión y desempeño. Asimismo, cuidará que se disponga de las evidencias necesarias en cada caso. La información obtenida permitirá a cada uno de los titulares de área realizar o actualizar los programas municipales que se estén implementando, ya que contará con datos e información de calidad para conocer el verdadero impacto de las acciones municipales. Los resultados deberán ser capturados en el Sistema de Información de la Agenda para el Desarrollo Municipal (SIADEM).

2. Mejora

El propósito de esta etapa es atender las áreas de oportunidad de la administración municipal detectadas en el diagnóstico e implementar acciones de mejora mediante las que la autoridad municipal defina sus prioridades, asigne responsables, establezca metas y un calendario de trabajo para obtener resultados. La etapa de mejora también permitirá el diseño o reorientación de acciones de gobierno, con el propósito de abatir las carencias detectadas en los servicios y funciones que instrumenta el municipio. 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.

3. Actualización de diagnóstico

Una vez que el municipio ha llevado a cabo las acciones de mejora para atender las áreas de oportunidad detectadas en la etapa de diagnóstico, procederá a actualizar los resultados del mismo mediante una segunda captura en el SIADDEM. La información capturada en la actualización del diagnóstico será el insumo para la verificación.

4. Verificación

La etapa de verificación está a cargo de instancias ajenas al gobierno municipal y en ellas se comprueba si los resultados presentados por el municipio reflejan o no el estado que verdaderamente guarda la administración pública local. Las instituciones interesadas deberán enviar una carta compromiso al coordinador del INAFED, en la que exprese su interés por participar y formalice su compromiso de realizar las actividades del programa.

Adicionalmente, las instituciones designarán a un enlace para establecer comunicación con el INAFED y con el OEDM, así como al personal académico que participará en el proceso de verificación.

En caso de no existir una instancia verificadora en alguna entidad, el INAFED en coordinación con el OEDM, determinarán los mecanismos a seguir para atender a los municipios.

De acuerdo a la naturaleza de los indicadores, la verificación es de dos tipos:

a) Documental, que consiste en revisar la existencia y características de documentos físicos o digitales elaborados por el municipio, así como en el cotejo de documentos oficiales.

b) De Campo, que consiste en la recolección directa de información por parte de la instancia verificadora y que podrá realizarse mediante alguno de los siguientes instrumentos: aplicación de encuesta o inspección in situ.

3.11.5 Actores principales

En la implementación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal participan los tres órdenes de gobierno, así como las instituciones de educación superior acreditadas ante el programa 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, se coordina la implementación nacional del programa y se aplican los lineamientos operativos del mismo.

Gobierno 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 atribuciones constitucionales. Como parte de esta implementación, las autoridades municipales

contestan un cuestionario y con base en él generan un Programa de Mejora de la Gestión, enfocado a atender sus 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.

3.11.6 Reconocimientos

Con base en los resultados obtenidos, los municipios podrán hacerse acreedores a reconocimientos con base en el siguiente esquema:

Inicio de la Transformación: Por completar el proceso anual de implementación (diagnóstico, mejora, actualización de diagnóstico y verificación).

Avance de la Transformación: Por contar con todos los Indicadores del Nivel Gestión en verde de todos los ejes de la Sección A.

Garante de la Planeación del Territorio y los Servicios Públicos: Por contar con todos los Indicadores del Nivel Gestión y Nivel Desempeño en verde de los ejes: “Planeación del Territorio” y “Servicios Públicos”, incluidos en la sección A.

Garante de la Planeación del Territorio y el Desarrollo Institucional: Por contar con todos los Indicadores del Nivel Gestión y Nivel Desempeño en verde de los ejes: “Planeación del Territorio” y “Desarrollo Institucional”, incluidos en la sección A.

Gobierno de Excelencia: Por contar con todos los Indicadores del Nivel Gestión y Nivel Desempeño en verde de las secciones A y B, según aplique. Este reconocimiento es posible obtenerlo a partir del segundo año de implementación.

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN.

Con la finalidad de comprobar que efectos ha logrado la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal en los Municipios Michoacanos, se ha direccionado a seguir un diseño encuadrado en una investigación no experimental, en donde se hace un análisis mediante un estudio exploratorio y descriptivo.

Para lo anterior, se identificó a los municipios de Michoacán que participaron en el programa durante 2015 para poder determinar la muestra con la que se trabajaría

Después que se identificaron a los municipios participantes, se determinó la forma en que se les aplicaría la encuesta que previamente se elaboró para este caso. Por la complejidad para recolectar la información, se convino aplicar el cuestionario vía correo electrónico, solicitando que la información la devolvieran con firma y sello del Municipio para comprobar su veracidad y confiabilidad.

4.1. Tipo de investigación

No todas las investigaciones se pueden realizar o desarrollar de la misma manera, no es tanto por razón del tema que se haya elegido, sino que se trata, más bien, de la “forma” como se realizará la investigación. Encontramos tres tipos de investigación por la forma en como se hace el acopio del material informativo:

Investigación Documental. Se refiere al hecho de que el investigador adquiere la información que necesita por medio de documentos principalmente. Estos documentos ya existen y son: libros, periódicos, revistas, estadísticas, tesis, investigaciones publicadas, etc. Es decir, el investigador no va a generar la

información sino que la toma de varios lugares. Su labor consiste en ordenar y analizar esa información ya registrada, ya documentada. La investigación documental no requiere que el investigador esté en contacto directo con la realidad que estudia.

Investigación de Campo. Se refiere al hecho de que el investigador recaba la información que necesita por medio de documentos, además buscará la información de primera mano, es decir, hará acopio de información sin que esta ya este registrada o documentada, y lo hace a través de alguna técnica específica, como la entrevista o el cuestionario. (Reza Becerril, 1997)

Investigación Experimental. Que es la que se basa en la observación de fenómenos provocados mediante la deliberada combinación de ciertos elementos en circunstancias muy particulares. Los datos que se obtienen en un momento y lugar dados representan situaciones casi siempre efímeras, irrepetibles, cuyos resultados sólo tendrá validez en la medida en que el fenómeno pueda nuevamente instrumentarse para que produzca resultados similares o iguales. (Cázarez Hernández, Christen, Jaramillo Levi, Villaseñor Roca, & Zamudio Rodríguez, 1990)

Por lo que en nuestro estudio realizaremos una investigación documental y de campo ya que utilizaremos información ya registrada y documentada, así como, también aplicaremos un cuestionario a los actores municipales involucrados.

4.2. Horizonte temporal y espacial

El horizonte temporal y espacial se refiere al tiempo que durara la investigación y el lugar donde se llevara a cabo.

El horizonte espacial de esta investigación corresponde a 17 municipios del Estado de Michoacán de Ocampo que participaron en el Programa Agenda para el Desarrollo Municipal durante el ejercicio 2014 y 2015 los cuales realizaron el ejercicio de autodiagnóstico. 6 Municipios participaron únicamente en la sección A y 11 en ambas secciones A y B, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 5. Relación de Municipios							
Municipio	Sec	Municipio	Sec	Municipio	Sec	Municipio	Sec
1.- Contepec	A	6.- Senguio	A	11.- La Huacana	A y B	16.- Zamora	A y B
2.- Copandaro	A	7.- Cuitzeo	A y B	12.- Marcos Castellanos	A y B	17.- Zitácuaro	A y B
3.- Huandacareo	A	8.- Huetamo	A y B	13.- Puruándiro	A y B		
4.- Madero	A	9.- Ixtlán	A y B	14.- Tarímbaro	A y B		
5.- Tacámbaro	A	10.- Jacona	A y B	15.- Uruapan	A y B		
Fuente: Datos del Centro Estatal para el Desarrollo Municipal (CEDEMUN) en base a la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal en los Municipios de Michoacán 2014 y 2105.							

4.3. Sujetos de investigación

Los sujetos de esta investigación serán los municipios del estado de Michoacán que participaron con el programa Agenda para el Desarrollo Municipal en su ejercicio 2015. Las preguntas serán dirigidas a los Presidentes Municipales o Enlaces del Programa, los cuales ocupan cargos como: Secretarios, Tesoreros, Contralores, Coordinadores de Área, o Asesores.

4.4. Universo y muestra

Sampieri y Otros (2010), citan que la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. De igual manera, define a la muestra como un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población.

(Behar Rivero, 2008)

De acuerdo con la cantidad de Municipios participantes en el programa Agenda para el Desarrollo Municipal en su ejercicio 2015, se establece que el universo será de 17 Municipios los cuales realizaron la implementación del programa, autodiagnóstico y se realizó un proceso de verificación por parte de instituciones educativas de nivel superior.

Nuestra muestra corresponderá a 17 Municipios, por lo tanto se realizarán encuestas a Presidentes Municipales o Enlaces del programa Agenda para el Desarrollo Municipal.

Se decidió enviar las encuestas a la totalidad de administraciones municipales que representan nuestro universo, con los cuales realizaremos nuestro Censo.

4.5. Recolección de datos

Hernández S. (2003), establece que un instrumento de medición adecuado, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

También menciona que la recolección de datos, implica tres actividades vinculadas entre sí:

- 1.- Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos: Este instrumento debe ser válido y confiable.
- 2.- Aplicar el instrumento o método para recopilar datos: obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos de interés para el estudio.
- 3.- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para el análisis.

Selección del instrumento: el instrumento elegido fue el cuestionario por que las respuestas son más fáciles de analizar y catalogar, el costo es menor, existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal.

El tipo de cuestionario se clasifica de elección forzosa, en el cual se ofrece 2 o más alternativas, que debe elegir entre ellas.

La herramienta se elaboró en tres secciones conectadas entre si y cada una de estas compuestas por selecciones que detallan aspectos sobre los temas de estudio. Se utilizó una medición de estilo nominal con el objeto que la persona externe su respuesta eligiendo uno de los puntos del cuestionario, a fin de obtener un resultado que corresponda a la realidad de su municipio. De manera inmediata se detalla la estructura general del cuestionario, (ver tabla 5)

Primera sección: Se diseña con la intención de recabar información sobre si el programa ADM ayudo al municipio a mejorar en los temas que se trabajan dentro del programa.

Segunda sección: Es relativa a identificar los problemas que presentan los municipios para implementar el programa ADM y el aspecto más importante que consideran de la aplicación de este.

Tercera sección: Corresponde a seleccionar que temas del programa ADM se les complicaron más al trabajar con ellos.

Tabla 6. Estructura del cuestionario
1.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) ayudo al municipio en los temas que contempla.
2.- Problemas que presentan los municipios al implementar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM).
3.- Que temas de la Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) se les complican más a los municipios.
Fuente: Elaboración propia

4.6. Escala de medición

Una vez que se han definido la ejecución de las variables, continuaremos a reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan analizarse y expresarse, es por ello que estableceremos la escala de medición a utilizar.

Podemos definir la medición como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En este proceso, el instrumento de medición ó de recolección de datos tiene un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptitsa Lucio, 2010)

Bonales V. (2003) menciona que para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que puedan ser manipuladas. Los diferentes niveles de medición están definidos por nominales, ordinales, intervalo y de razón.

- ❖ Nominal: Se usan para el nivel más simple de medición, cuando los valores de los datos caen en categorías, atributos ó cualidades, las variables nominales tienen la característica de que todos los miembros de una categoría consideran iguales en lo que se refiere a esa variable, en general los datos nominales o cualitativos se describen en términos de porcentajes o proporciones, y a menudo se utilizan tablas de contingencia y las gráficas circulares para mostrar este tipo de información.
- ❖ Ordinal: Además de clasificar, cuando ocurre un orden inherente dentro de las categorías, se dice que las observaciones se miden en una escala ordinal. Las observaciones son mayores o menores que otras, en general los datos ordinales se describen en tablas de contingencia y se utiliza la mediana y los rangos, entre otros y las gráficas de barras para mostrar este tipo de información.
- ❖ Intervalo: En este nivel además de la diferencia o equivalencia de las categorías y el orden entre ellas (mayor o menor que), también se determina la

distancia entre las categorías, provee información acerca de la magnitud de la diferencia, la diferencia que separa dos categorías es igual.

- ❖ Razón: Las escalas de razón son las únicas que cuentan con las tres propiedades orden, distancia y origen, y por tanto constituyen en verdaderas series numéricas, por lo que proveen información acerca de la cantidad absoluta de la variable. (Alfaro Calderón & González Santoyo, 2011)

Derivado de lo anterior en este estudio se utilizará la escala de medición nominal para conocer los efectos que ha tenido la aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) en las administraciones municipales del estado de Michoacán.

4.7. Estudio descriptivo

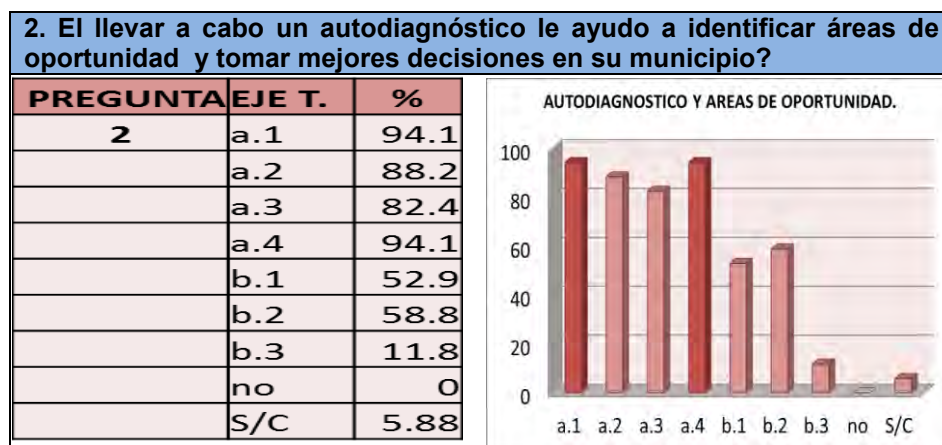
Después que se realizó la recopilación de la información, se procedió a realizar el análisis de los municipios participantes en el estudio, a fin de hacer la descripción de los resultados y llegar a las conclusiones correspondientes de la investigación.

A continuación presentaremos la observación correspondiente a si el programa Agenda para el Desarrollo Municipal ayudo al municipio en los temas que contempla:

De acuerdo con las respuestas obtenidas pudimos inferir que la totalidad de los municipios tienen una perspectiva positiva en general del programa, respondiendo el 82% de los municipios que el programa les parece excelente y en ningún momento se encuentra una respuesta negativa al programa.



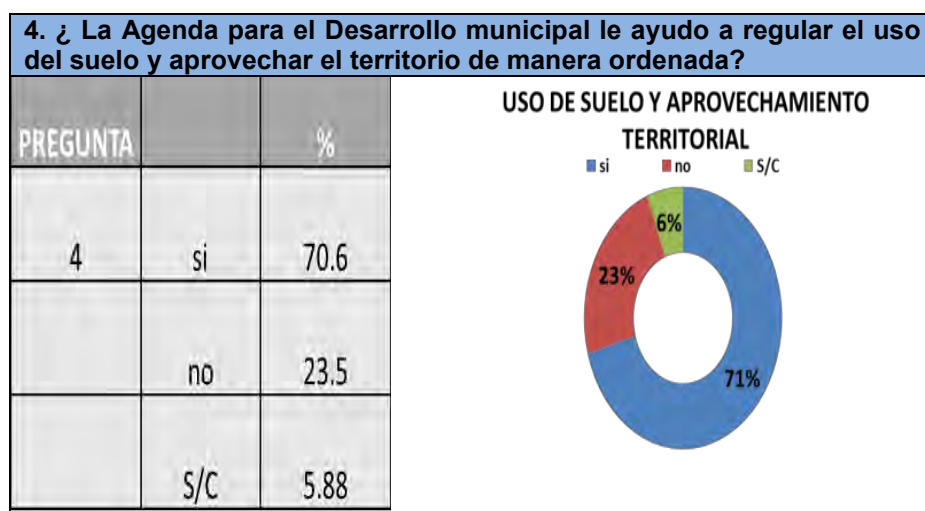
En términos de evaluación de los ejes temáticos, la planeación del territorio y el desarrollo institucional, son las áreas del ayuntamiento que el autodiagnóstico interviene favorablemente en el primer momento de participación de la Agenda, siendo el 94% de los municipios quienes consideran esta situación, lo cual resulta beneficioso en términos del diseño e implementación de metodología.



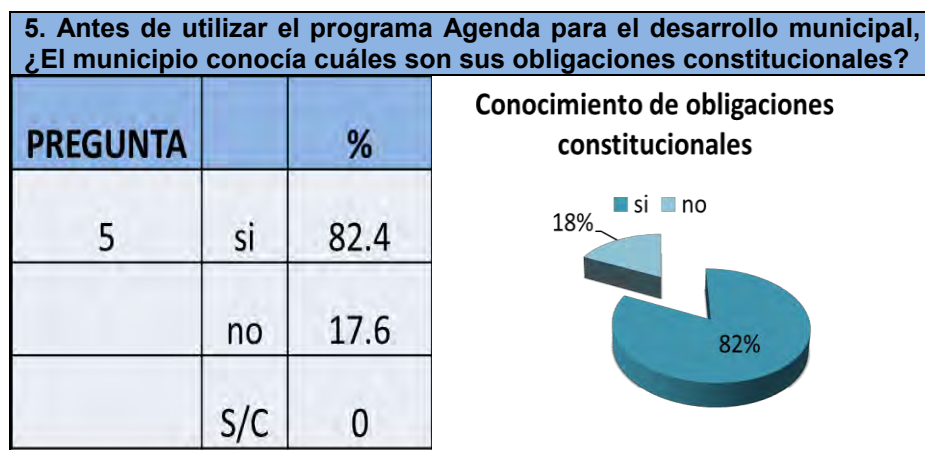
En términos de la actualización de la reglamentación, la totalidad de los municipios encuestados estuvieron de acuerdo en que la Agenda incidió en la actualización de sus reglamentos de la administración, lo que demuestra que la Agenda se encuentra basada en las obligaciones constitucionales de los Ayuntamientos y busca antes que nada ayudarlos a cumplirlas.



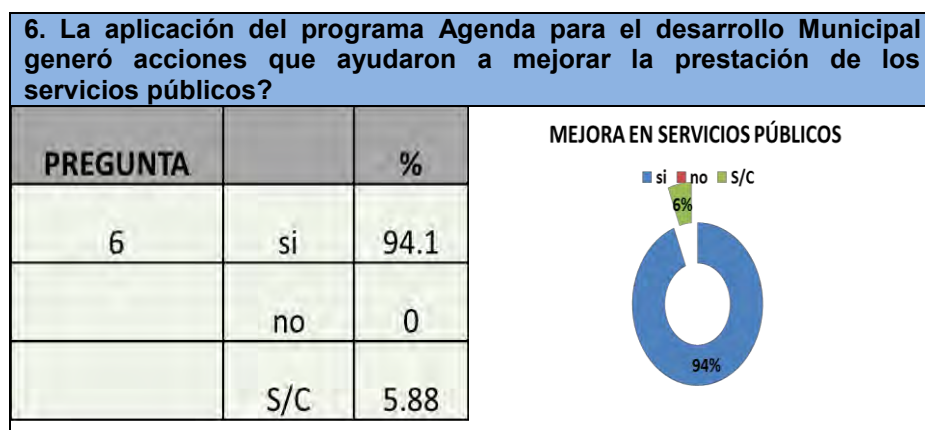
El 70.6% de los municipios consideran que la Agenda les ayudo para temas como el uso de suelo y aprovechamiento del territorio ordenadamente, el cual representa otro importante tema del programa.



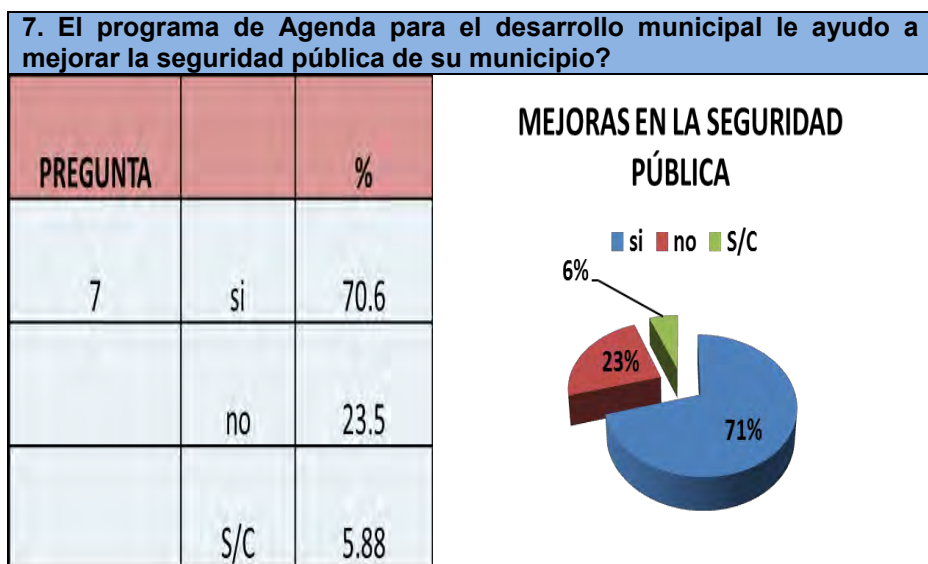
Como se puede observar más del 80% de los municipios conocen sus obligaciones constitucionales como ayuntamiento, sin embargo existe un 18% que no lo hacía, lo que representa que al utilizar la ADM el municipio puede prever incumplimientos y encontrar áreas de oportunidad de mejora.



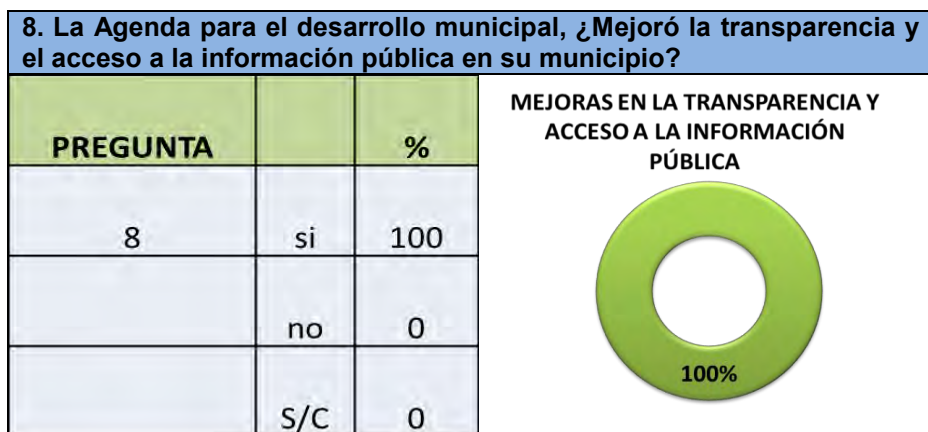
La parte que contempla más indicadores de la agenda la conforma la sección “A” con los temas de la prestación de servicios públicos, en este caso, el 94% de los municipios consideran que la herramienta les ayudó a generar mejoras en la prestación de todos los servicios públicos de la administración municipal.



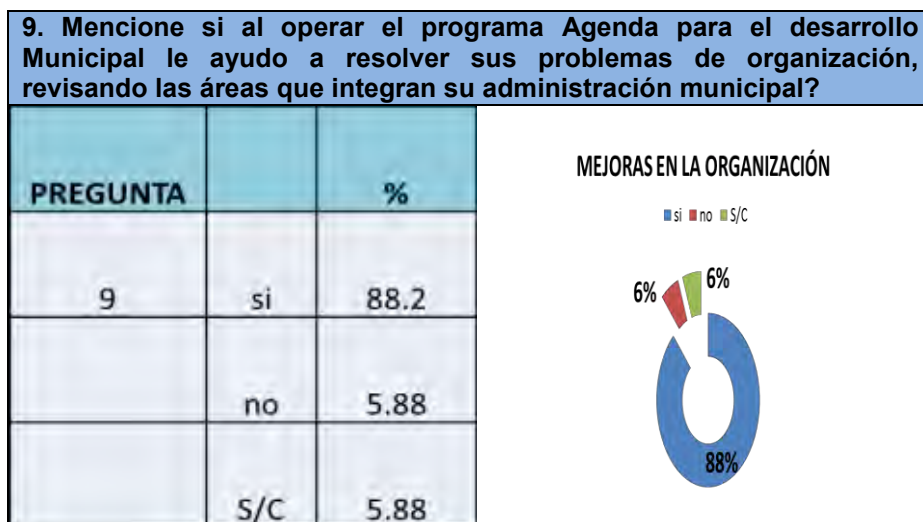
El tema de seguridad pública, siendo uno de los más controversiales en el estado, la agenda lo atiende por igual, siendo el 70% de los municipios que mencionan que la Agenda los ayudo a generar acciones de mejora, estos últimos años la Agenda maneja una vinculación directa con la Secretaria de Seguridad Pública, conviniendo con el Mando Unificado del Estado.



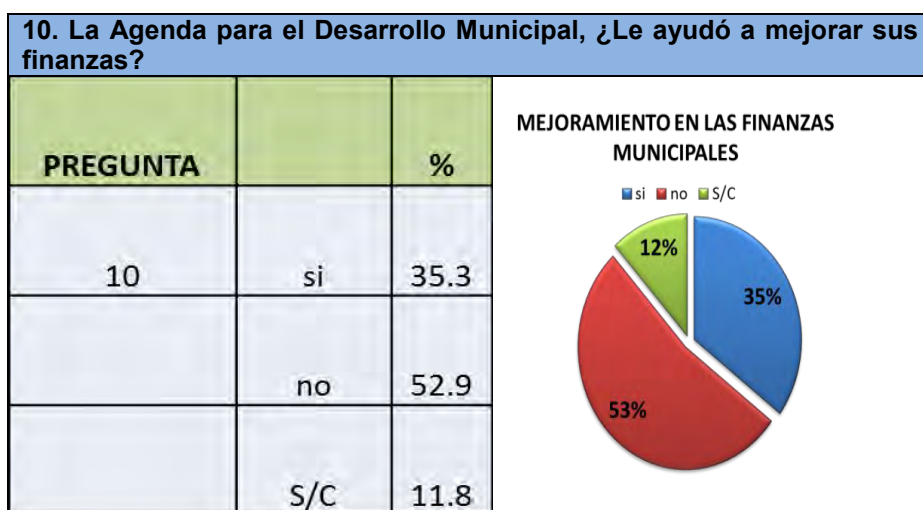
En temas de transparencia y acceso a la información pública el 100% de los municipios logran obtener beneficios del programa, este tema resulta ser entonces uno de los más atendidos y resueltos.



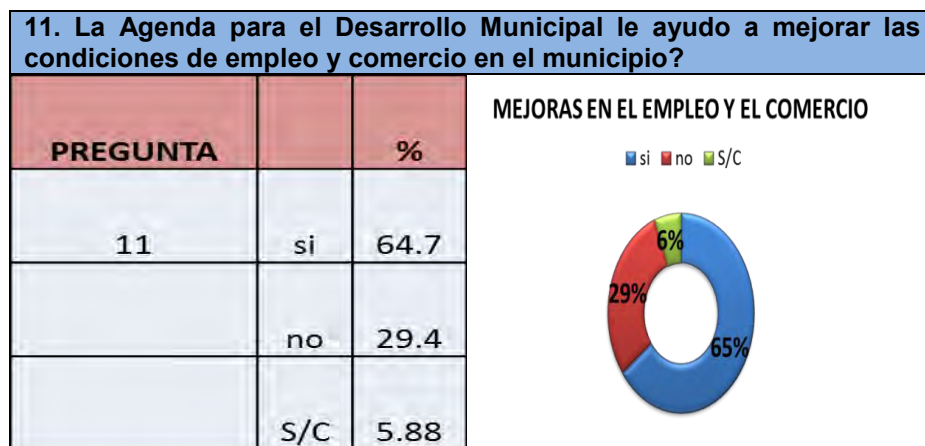
En el importante tema de organización, el 88% de los municipios concuerdan que gracias a la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal pudieron identificar y mejorar los problemas respecto a este tema.



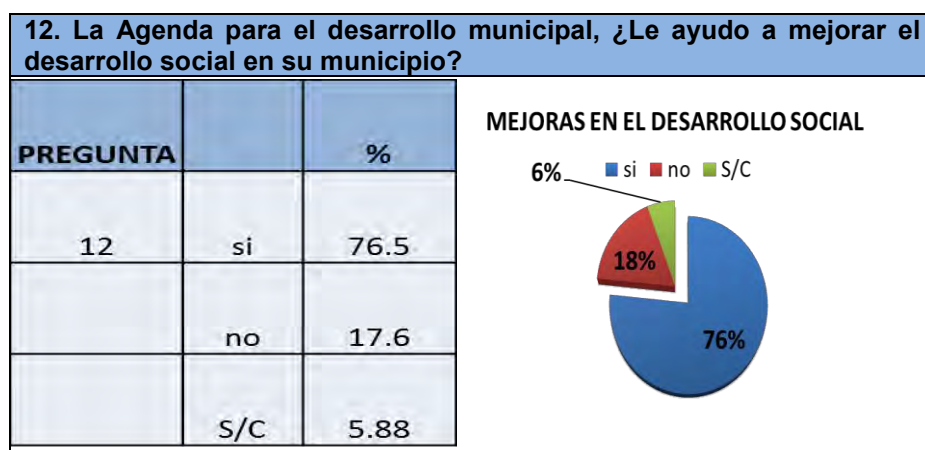
En este estudio el tema de finanzas aparece como un aspecto difícil de cumplir, poco más de la mitad de las administraciones municipales mencionan que no lograron mejorar sus acciones para sus finanzas, sin embargo, también un porcentaje de municipios mencionan lo contrario.



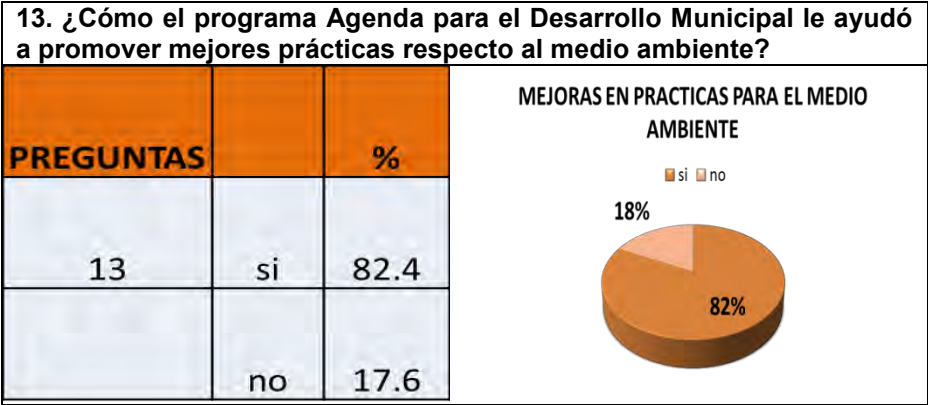
En temas de Comercio y empleo, la mayoría de los municipios mencionan que si encontraron mejoras gracias a este programa, sin embargo, un 29% de ellos consideran lo contrario.



El desarrollo social, se encuentran con acciones de mejora el 76% de los municipios, el 6% de los municipios optaron por no contestar la pregunta y el 18 % consideraron que la Agenda no les ayudo a mejorar en este sector.

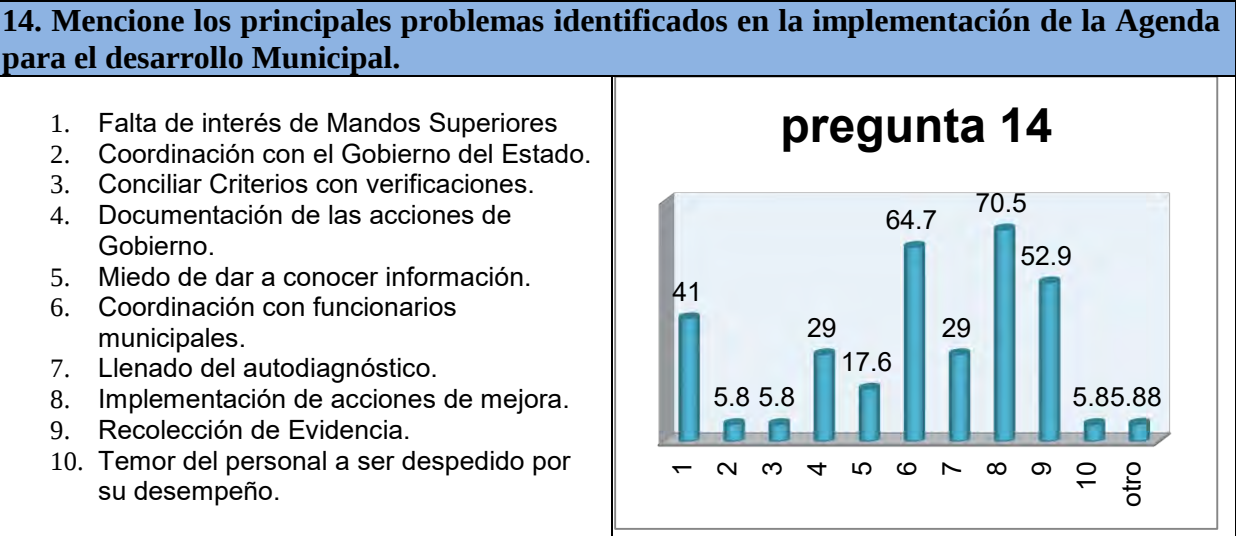


En el tema del medio ambiente, el 12% de los municipios responden que no encuentran aún mejores prácticas, sin embargo la mayoría de los municipios concuerdan con que la agenda es benéfica en este tema también.

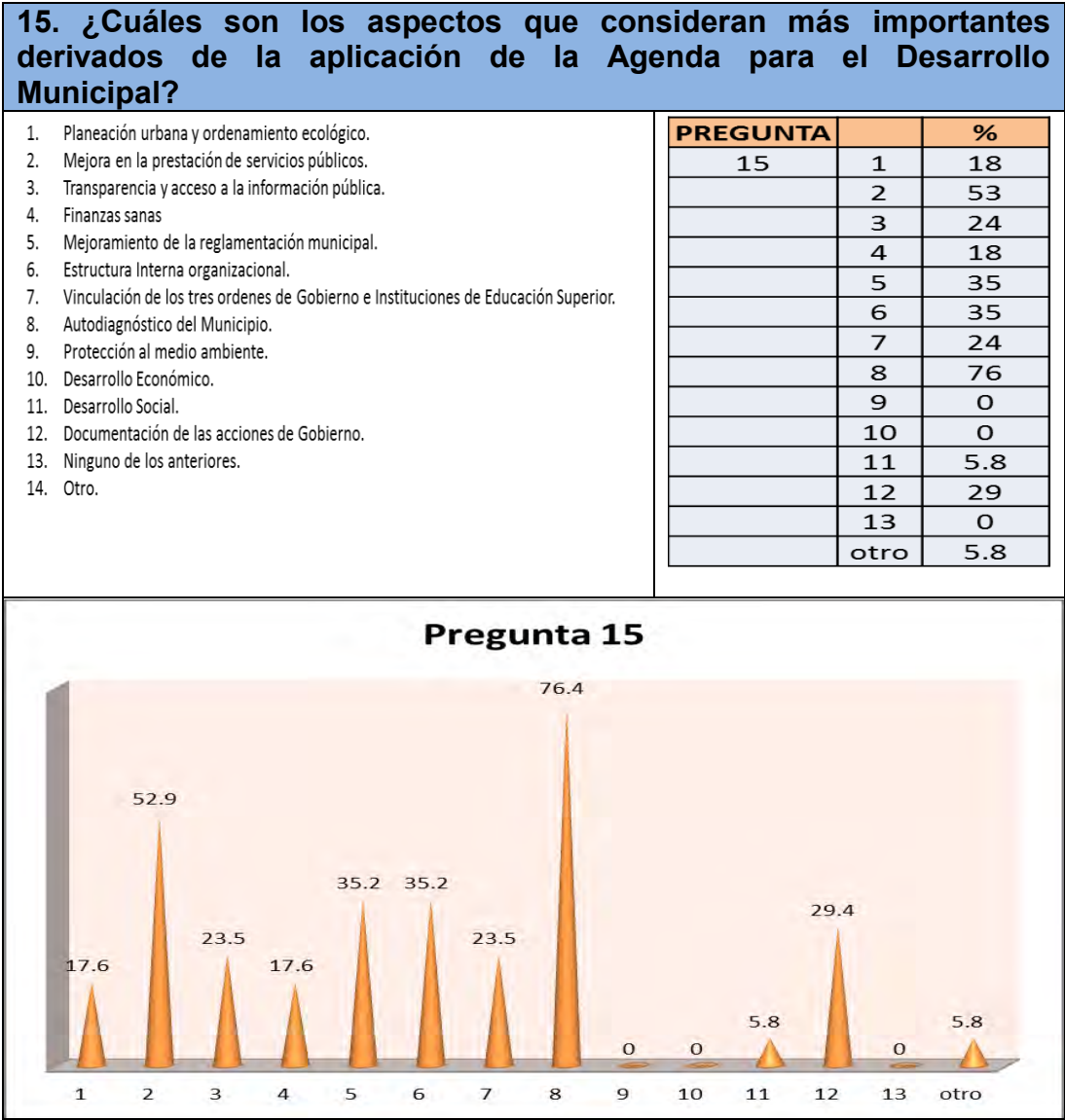


A continuación presentaremos la observación correspondiente a los problemas que presentan los municipios al implementar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal:

Dentro de los principales problemas identificados para la implementación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal encontramos que los principales dificultades corresponden a poder llevar a cabo acciones de mejora, seguido de la coordinación con funcionarios municipales, el poder recolectar las evidencias con los funcionarios municipales de cada uno de los indicadores que se solicitan en el programa, así como, la falta de interés de los mandos altos.

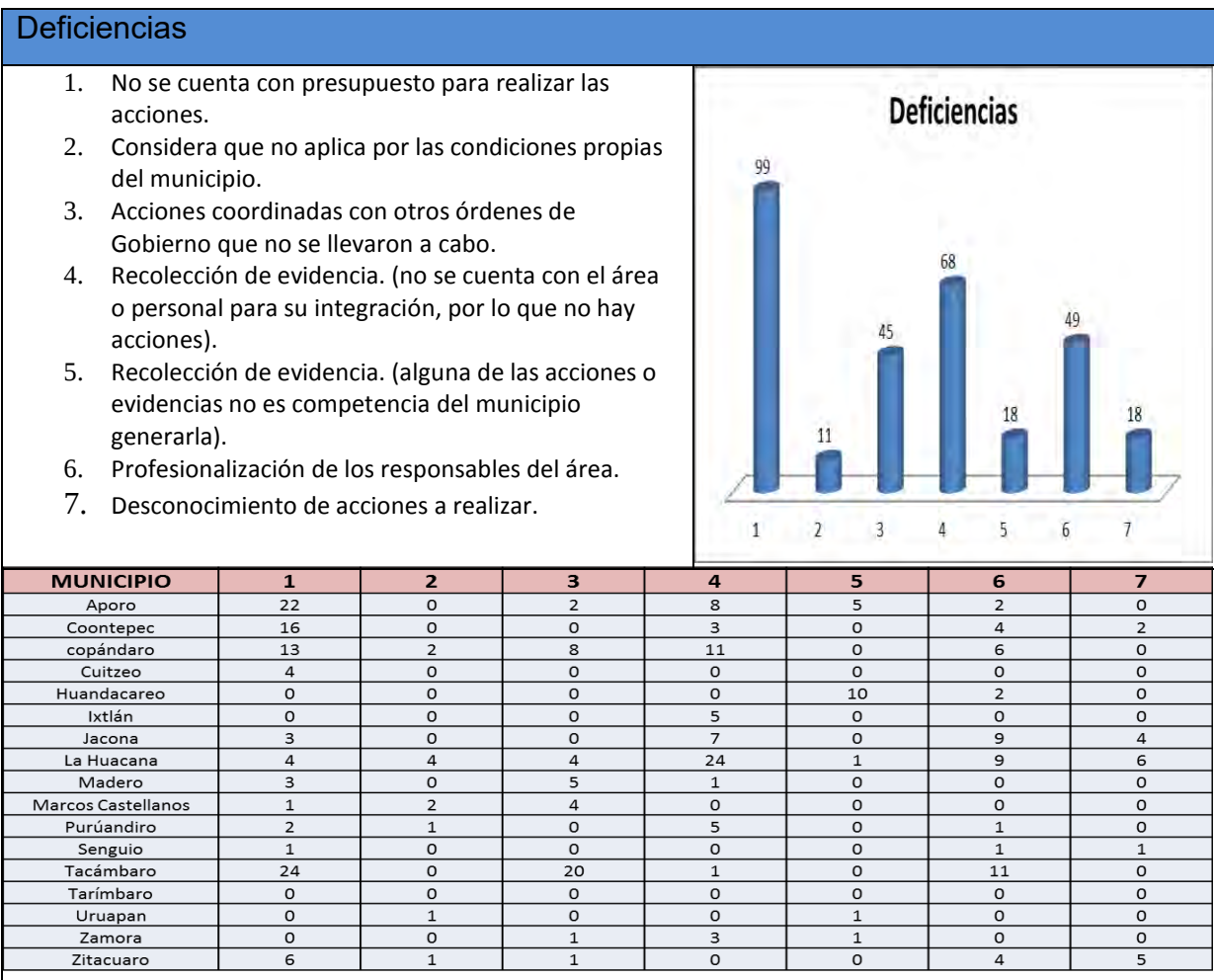


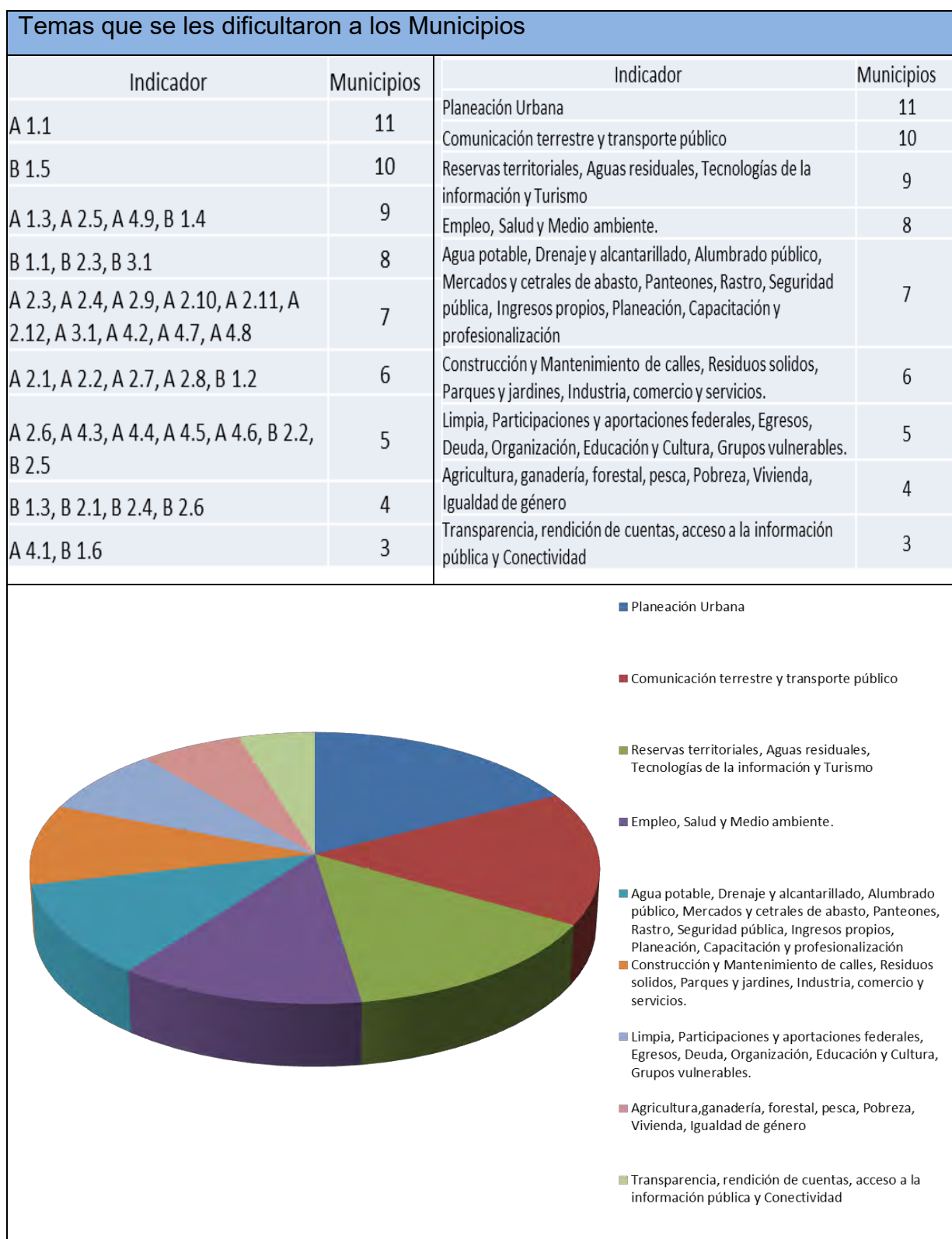
Los aspectos más importantes de la aplicación de la Agenda, resultan ser en primer lugar la vinculación entre los órdenes de Gobierno, seguido del tema de mejora en la prestación de servicios públicos, siendo la parte más densa de contenido en la agenda y la cual trata de incentivar a los municipios para que las funciones y servicios que les señala la Constitución sean temas prioritarios en sus programas de gobierno.



Por último presentamos lo correspondiente a que temas de la Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) se les complican más a los municipios:

En esta sección encontramos las deficiencias que tuvieron los municipios para la implementación de la Agenda y los temas que más se les complicaron trabajar. Encontramos en primer lugar las restricciones presupuestarias, en segundo lugar la recolección de evidencia y en tercer lugar encontramos la falta de profesionalización en los funcionarios municipales. Respecto a los temas más complicados encontramos a la en primer lugar a la Planeación Urbana, en segundo lugar la comunicación terrestre y el transporte público, en tercer lugar lo correspondiente a las reservas territoriales, tratamiento de aguas residuales, el turismo y las tecnologías de la información y, en el cuarto lugar encontramos al empleo, la salud y el medio ambiente.





4.8 Hipótesis contrastación

Terminadas las acciones de este trabajo podemos decir que se ha logrado el objetivo y damos respuesta a nuestras preguntas de investigación:

1.- Podemos denotar que el conocimiento del municipio a través de un autodiagnóstico favorece a la identificación de áreas de oportunidad como acción principal para iniciar los trabajos del programa. El 94.11 % de los municipios están de acuerdo en que es una ayuda favorable, ya que estos pueden identificar aquellas áreas donde necesitan aplicar sus esfuerzos y generar trabajos para mejorar sus condiciones, así como, utilizar este como una guía de acciones que deben llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones constitucionales y mejorar la calidad de vida de la población. En términos de evaluación de los ejes temáticos, la planeación del territorio y el desarrollo institucional, son las áreas donde el autodiagnóstico interviene favorablemente en el primer momento de participación de la Agenda. Es en la sección “A”, en donde mencionan que les ayudo de una manera más considerable, sin embargo, no podemos perder de vista que hay municipios que no participaron en la sección “B” y es por esto que no la mencionan. La planeación del territorio, los servicios públicos y el desarrollo institucional, son los temas en donde el autodiagnóstico actúa con mejores resultados.

2.- Dentro de nuestro estudio encontramos que la Agenda para el Desarrollo Municipal propicia y ayuda a la revisión y actualización de su reglamentación, ya que la totalidad de los municipios encuestados estuvieron de acuerdo con esto, lo que demuestra que la Agenda es un buen instrumento administrativo que estimula a los ayuntamientos a la revisión constante de su marco normativo.

La reglamentación municipal es una de las herramientas más importantes para las administraciones municipales de nuestro estado y país. La revisión del marco reglamentario municipal de manera previa a las tomas de posesión de las autoridades, les permite focalizar los alcances normativos del gobierno, y en

contraste, la valoración de su grado de adecuación y funcionalidad para regular las actividades cotidianas del ámbito municipal.

3.- Podemos observar que la Agenda favorece positivamente a que pueda generar una buena planeación de su territorio, ya que un porcentaje importante de los municipios encuestados consideran que el programa si ayuda con el manejo de temas como el uso de suelo y aprovechamiento del territorio, los cuales están enfocados al aprovechamiento de sus territorios de manera ordenada, la previsión de demandas futuras respecto a su crecimiento y la disminución de manera importante de los asentamientos irregulares.

4.- Los resultados que encontramos en este rubro nos indican que la Agenda para el Desarrollo Municipal puede incidir en el incremento de la prestación de los servicios públicos, ya que la mayoría de los Municipios están conscientes de sus obligaciones, sin embargo, existe un 20% de las administraciones municipales que las desconocen y la Agenda para el Desarrollo Municipal les ayuda a informarse sobre las principales acciones que deben cumplir para con la ciudadanía y no caigan en incumplimientos que les pueda llevar a sanciones administrativas ó hasta penales.

La parte más densa de la Agenda la conforman los temas de la prestación de servicios públicos, en este caso, el 94% de los municipios encuestados consideran que la herramienta les ayudó a generar mejoras en este rubro.

Como se mencionó anteriormente, la prestación de servicios públicos se encuentran dentro de las atribuciones constitucionales de los ayuntamientos y son aquellas que están enunciadas en la fracción III y V del artículo 115 constitucional y estas deben ser su prioridad de atención.

5.- El tema de seguridad pública, el 70% de los municipios mencionan que la Agenda los ayudo a generar acciones de mejora. Es importante mencionar que la mayoría de los municipios participantes dentro de la ADM lograron certificar los indicadores que contempla el eje de seguridad pública debido a que firmaron el convenio de Bando Unificado con el Gobierno del estado, acción que se les tomo como parte de la mejora en este rubro.

6.- En este estudio se reafirma que aunque el tema de finanzas es un aspecto difícil de cumplir, la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal da la posibilidad de garantizar el desarrollo institucional a través de mejorar sus acciones para lograr finanzas sanas. Es importante reconocer que el tema financiero en el estado de Michoacán ha sido complicado desde hace algunos años, la dependencia a las aportaciones federales, una débil recaudación de ingresos propios, un crecimiento de deuda pública, limitantes administrativas y falta de funcionarios profesionalizados nos lleva a una falta de responsabilidad pertinente para el manejo y administración de sus finanzas. Sin embargo, es la Agenda este instrumento que les ayuda a identificar estas situaciones y puedan mejorarlas.

También mencionamos que puede garantizar el desarrollo institucional ya que en temas de transparencia y acceso a la información pública el 100% de los municipios mencionan que el programa les ayudo para atender y resolver sus problemas correspondientes a estos temas. Se encuentra dentro del eje del Desarrollo Institucional y se muestra que es uno de los cuales a los municipios les ayuda atender.

Dentro del aspecto de la organización, el 88% de los municipios concuerdan que gracias a la implementación de ADM pudieron identificar y empezar atender los problemas referentes a estos indicadores, los cuales representan; la revisión de sus dependencias, el personal que labora dentro de la organización, el salario del presidente municipal, etc.

7.- Uno de las últimas problemáticas con las que se enfrenta el municipio es que no atienden a las necesidades de su contexto industrial y por ende de los factores en consecuencia de este, los cuales corresponden a la comercialización y al sector servicios. Los resultados que nos arrojan nuestras encuestas en temas de comercio y empleo, nos muestran que la Agenda es favorable para atender la problemática de este sector ya que la mayoría de los municipios mencionan que si encontraron mejoras gracias a este programa y se detectan aspectos benéficos para generar desarrollo económico en el municipio, sin embargo, un 29% de ellos consideran lo contrario.

8.- Los resultados encontrados aquí, nos muestran que la agenda para el desarrollo Municipal puede ayudar a mejorar el desarrollo social ya que el 76% de los municipios encontraron ayuda en el programa para mejorar la atención en este eje, el 6% de los municipios optaron por no contestar la pregunta.

Dentro de la Agenda encontramos el tema del desarrollo social, el cual se enfoca al análisis de la manera en que los municipios están atacando la disminución de la pobreza y elevar la calidad de vida de la población. Podemos destacar que la atención a los temas encontrados bajo este eje, son de atención por los municipios, ya que estos representan la parte más bonita de las acciones que realizan los ayuntamientos, ya que se entregan apoyos y ayuda a la ciudadanía. Es a través de estos, que buscan posicionarse entre la gente. También es importante mencionar que las acciones para el desarrollo social resultan complejas por cuestiones presupuestarias, la mayoría de los programas existentes para este sector son operados y manejados con recursos tanto estatales como federales, es por esto, la importancia de la coordinación interinstitucional que pueda lograr el Municipio con los demás actores del sector.

9.- El tema del medio ambiente, es un aspecto que día con día recobra mayor relevancia en los asuntos tanto locales como internacionales. El programa Agenda para el Desarrollo Municipal, compromete y aporta lineamientos interesantes que deben atender los municipios en beneficio de la población, desde el cambio de uso del suelo y el ordenamiento territorial hasta la conservación y restauración de sus recursos naturales. No es de impresionarnos que los resultados arrojados muestren que más del 80% están de acuerdo en que el programa les ayuda a mejorar sus prácticas respecto al medio ambiente.

CAPITULO 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Con relación a los resultados obtenidos del presente trabajo de tesis, podemos concluir que el objetivo general se cumplió, ya que la mayoría de los temas que trata el programa Agenda para el Desarrollo Municipal, los municipios coinciden en que este les ayudo en la operación de los mismos, asimismo, hacemos las siguientes anotaciones:

1.- La totalidad de los municipios participantes tienen una perspectiva positiva en general sobre el programa Agenda para el Desarrollo Municipal, por lo que, podríamos afirmar que esta herramienta contienen aspectos importantes de trabajo para las administraciones municipales.

2.- Hemos podido darnos cuenta que el programa Agenda para el Desarrollo Municipal es de gran utilidad para las administraciones municipales, sin embargo, existen dificultades para poder operar de manera correcta el programa:

a) Dentro de los principales problemas que podemos identificar, es el llevar a cabo acciones de mejora, ya que en muchos de los casos estas requieren de presupuesto que se les debe asignar y en la mayoría de los casos el recurso es escaso.

b) La coordinación con funcionarios municipales y la recolección de evidencia, resulta uno de los problemas importantes en la implementación de la Agenda, ya que muchos de ellos no están informados correctamente sobre el programa ó bien, no están completamente convencidos o involucrados con este ejercicio y lo toman a la ligera.

También se conoce, que al estar evaluando las diferentes áreas del Ayuntamiento, muchos funcionarios temen por su trabajo porque piensan que pueden ser despedidos.

c) La falta de interés por parte de los mandos superiores, es también uno de los problemas a los cuales se enfrenta la Agenda, ya que en algunos de los casos el programa se podría manejar únicamente con tintes políticos y no operacionales.

Cuando el Presidente Municipal no está convencido o bien no le interesa el programa, este no opera de manera adecuada en el municipio, ya que los funcionarios no atienden las instrucciones de la persona que se encarga de operar el programa y los resultados obtenidos son muy pobres.

d) Por ultimo podemos encontrar el documentar las acciones del municipio y el llenado del autodiagnóstico. Una de las principales causas por las cuales los municipios no pueden evidenciar que realizan las acciones que solicita la agenda es el hecho de la falta de aplicación y utilización de instrumentos administrativos para llevar el registro y control de las acciones realizadas. En la mayoría de los casos cuando se reúnen los funcionarios no se levantan minutas de reunión y cuando lo llegan hacer, no le dan seguimiento a las acciones planteadas ó simplemente no las registran. En el caso del autodiagnóstico, únicamente se cita a capacitación a la persona que fungirá como Enlace Municipal y este a su vez tendrá que replicar lo aprendido en su municipio. Y es aquí en donde volvemos a encontrar la problemática de falta de profesionalización de los funcionarios municipales, ya que estos pueden quedar con dudas, no replican ó bien no comunican el motivo principal de llevar a cabo el programa.

3.- Los aspectos más importantes de la aplicación de la Agenda resultan ser en primer lugar la aplicación del autodiagnóstico, ya que este valioso instrumento le permite al municipio conocer de una manera rápida y confiable la situación actual en la que se encuentra y con esto generar esfuerzos focalizados para mejorar sus condiciones. Después del autodiagnóstico encontramos el aspecto de la mejora en los servicios públicos, los cuales se encuentran dentro de sus obligaciones como ayuntamientos. Esta apreciación es muy importante ya que a nivel nacional menos del 50% de las administraciones municipales pueden cumplir con la certificación de este eje. En siguiente escaño podemos encontrar la mejora en su reglamentación y en su estructura organizacional. Recordemos que la reglamentación facilita el cumplimiento de las disposiciones relativas al Municipio contenidas en la Constitución General, así

como, el cumplimiento de las Leyes Federales y Estatales dentro del ámbito municipal. Respecto a la estructura organizacional podemos decir que la ADM invita a los municipios a revisar cómo se encuentran organizados de manera interna para llevar acabo sus tareas y funciones, si el personal con el que trabajan no está excedido de sus capacidades de contratación y, estimula al municipio para que implemente el manual de organización. También encontramos la vinculación entre los órdenes de gobierno, como parte de los aspectos importantes de la aplicación de la Agenda, ya que esto les permite el poder gestionar programas y recursos, solicitar ayuda para sus gestiones, les permite conocer nuevos programas de dependencias que desconocían y también les permite poder vincularse con Instituciones de Educación Superior las cuales les pueden ayudar y orientar para solucionar problemáticas cotidianas del municipio.

4.- En lo que concierne a las deficiencias que tuvieron los municipios para la implementación de la Agenda. Encontramos en primer lugar las restricciones presupuestarias y en segundo lugar la recolección de evidencia por parte de las diferentes áreas de la administración municipal como ya se ha resaltado en las otras secciones, también es importante mencionar que en tercer lugar encontramos la falta de profesionalización en los funcionarios municipales como un factor importante para obstaculizar la implementación del programa, así como, la falta de coordinación interinstitucional.

Respecto a los temas que más se les complicaron a los municipios, pudimos identificar en primer lugar a la Planeación Urbana, a la cual se le debe prestar bastante atención ya que hoy en día podemos encontrar ciudades con muchas complicaciones derivadas de su mala planeación en su crecimiento y con problemas de deforestación por los cambios de uso del suelo; en segundo lugar la comunicación terrestre y el transporte público, este tema se maneja de manera coordinada con el Gobierno del Estado de Michoacán, ya que la COCOTRA es la encargada de regular esta actividad en todo el estado y los municipios se desentienden de toda responsabilidad; en tercer lugar lo ocupan las reservas territoriales, tratamiento de aguas residuales, el turismo y las tecnologías de la información, en la mayoría de estos temas se requiere de presupuesto para poder atender los temas que se manejan en la Agenda y es por eso que se dificulta el poder atenderlos, en el caso del

tema del turismo muchos municipios son de vocación agropecuaria y no turística lo cual les complica poder cumplir con estos indicadores; y en el cuarto lugar encontramos al empleo, la salud y el medio ambiente, los cuales se operan a través de programas estatales y federales y la mayoría de los municipios no cuentan con programas propios para atender estos temas a excepción de los apoyos que entregan para medicamentos, despensas, laminas y cemento.

5.- En general se observa poca restricción de la información por parte de los municipios, es decir, en tan solo cuatro preguntas alguno de los municipios se negaron a contestar alguna pregunta de la encuesta, lo que demuestra que en su mayoría la encuesta genera una apertura en los funcionarios que participaron.

6.- La mayoría de las preguntas fueron respuestas de manera favorable para la aplicación e implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal, en todos los temas evaluados por los funcionarios mediante la encuesta, a excepción del tema de finanzas, el cual sigue siendo el foco rojo en las administraciones municipales del estado.

7.- Podemos mencionar que es un instrumento en el cual se pueden no solo apoyarse para cumplir con las obligaciones de cada una de las áreas de la administración, si no que pueden lograr desarrollarlas mediante objetivos y metas concisas, es un incentivo de autoevaluación para planes de mejora, personales y en equipo. La agenda busca la integración de trabajos para el desarrollo óptimo de las actividades de los ayuntamientos.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se realizan con la finalidad de enriquecer la Agenda para el Desarrollo Municipal esperando puedan ser de utilidad para todos los actores involucrados en la implementación del programa.

1.- El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal como institución que promueve y coordina el programa a nivel nacional no ha encontrado los mecanismos correctos para motivar a los Presidentes Municipales para que participen en el programa, el simple hecho de hacerles ver que están incumpliendo con sus obligaciones todavía no les es suficiente para incentivarlos a participar. Durante el 2015 el INAFED logro llevar a cabo una estrategia importante conviniendo con la Secretaría de Desarrollo Social, donde se vincularon los recursos destinados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FISMDF) al Programa de Desarrollo Institucional Municipal de las demarcaciones territoriales y del Distrito Federal (PRODIMDF) con el programa de Agenda para el Desarrollo Municipal, para la mejora y fortalecimiento municipal, de esta manera el municipio puede utilizar hasta el 2% del recurso asignado. Esta acción fue muy bien recibida por los municipios y se notó un entusiasmo de participación, por lo que recomendamos que el INAFED pueda convenir de la misma forma con otras dependencias federales para que los municipios participantes en la Agenda puedan tener acceso de manera preferencial a las bolsas de recursos excedentes de cada ejercicio fiscal.

2.- El Gobierno del Estado de Michoacán de prioridad de atención aquellos municipios que se encuentren participando en el programa Agenda para el Desarrollo Municipal.

3.- El Gobierno del Estado de Michoacán, estimule a sus municipios con incentivos monetarios representándolos de la siguiente manera: aquellas administraciones municipales que logren certificar en color verde todos los indicadores que contemplan la sección A de este programa, se les otorgue un estímulo de \$500,000 aplicables en obra convenida. Si logran obtener la certificación de las 2 secciones A y B, se les estimule con la aportación de \$1,000,000 de la misma forma.

4.- Vincular aquellos municipios que participen dentro del programa con las dependencias estatales, para que estas atiendan de manera prioritaria y coadyuven a llevar sus indicadores a la certificación nacional. Los resultados de esta acción traerá acciones favorables para ambos actores ya que las dependencias estatales al involucrarse con los municipios conocerán de manera directa los problemas que les afectan y no andarán inventando acciones para sus programas de trabajo.

5.- El Gobierno del Estado de Michoacán fortalezca el programa, asignado más presupuesto para su operación, tal y como ha sucedido en el estado de Jalisco donde la Agenda es prioritaria de atención y solamente para su operación designaron una Dirección con personal que atiende asuntos estrictamente relacionados con el programa.

6.- Dentro de las áreas que se puedan crear exista la de seguimiento de mejora municipal, la cual coadyuve a la obtención de los resultados esperados.

7.- El Centro Estatal para el Desarrollo Municipal proporcione más capacitaciones personalizadas en donde se pueda instruir de mejor manera a los funcionarios municipales.

8.- Derivado de la generación de los autodiagnósticos municipales el Centro Estatal para el Desarrollo Municipal pueda generar un listado de capacitaciones enfocadas a las necesidades detectadas y a su vez el CEDEMUN pueda presupuestar anualmente su recurso de esta acción.

BIBLIOGRAFÍA.

CZERNY, M. (2010). El desarrollo local en la región indígena. Caso de mazahua en México. *Revista del CESLA*, 2(13), 543-554.

Lemaresquier, T. (2004). *Índice de Desarrollo Humano Municipal en México*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Acosta Arévalo, J. (2012). profesionalización y Certificación de Autoridades Municipales. *Mecanismos para Institucionalizar Políticas Públicas Municipales*. San Luis, Potosí.

Alarcon Esteva, G. (2012). El Municipio una Institución Diseñada para el fracaso. *Mecanismos Actuales en la Gestión Pública Municipal*. San Luis Potosí.

Ander- Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social* (Lumen ed., Vol. s/v). Buenos Aires, Argentina.

Arias Galicia, F. (1974). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.

Ayuntamiento de Toledo. (s.f.). *Ayuntamiento de Toledo*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Ayuntamiento de Toledo: <http://www.ayto-toledo.org/medioambiente/a21/a21.asp>

Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Shalom 2008.

Berman, H. (1996). *La formación de la tradición jurídica de Occidente*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bonnefoy, J. &. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público* (Vol. S/V). Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidad.

Cárdenas, N. (enero-junio de 2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. (V. Universidad de los Andes, Ed.) *Provincia, num 8*, 76.

Castañeda Jiménez, J., de la torre Lozano, M., & Lara Ramírez, L. (2002). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill.

Cázarez Hernández, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., Villaseñor Roca, L., & Zamudio Rodríguez, L. E. (1990). *Técnicas actuales de investigación documental* (tercera edición ed.). México: Trillas.

Chiavenato. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. 7). (N. I. López, Ed.) Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

CPLADE. (2012-2015). *Gobierno del Estado de Micoacán*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de CPLADE: <http://www.cplade.michoacan.gob.mx/>

Daft, R., & Marcic, d. (2010). *Introducción a la Administración* (Sexta Ed. ed.). D.F, México.

de la Torre García, Rodolfo ; Lenin Navarro Chávez, José César;. (2008). *Informe sobre Desarrollo Humano Michoacán 2007*. México, D.F: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Diccionario del Saber Moderno. (1975). *La sociología*. Bilboa: Ediciones Mensajero.

Eyssautier de la Mora, M. (2002). *Metodología de la Investigación "Desarrollo de la Inteligencia"* (Cuarta Edición ed.). México, D.F., México: ECAFSA/Thomson learning.

Fernández Arena, J. A. (1991). *El Proceso Administrativo* (Segunda Ed ed.). México, D.F, México: Diana.

FISHER DE LA VEGA, L., & NAVARRO VEGA, A. E. (1996). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS* (SEGUNDA ED ed.). MÉXICO: MCGRAW-HILL.

Flores de la Torre, M. A. (21 de marzo de 2014). Diiseño de un modelo de gestión pública municipal, caso Aguililla, Michoacán, 2008-2011. 272. Morelia, Michoacán, México.

Galindo Noriega, R. (2012). Mecanismos para Institucionalizar Políticas Públicas Municipales. *Ampliación ó Reelección del mandato*. San Luis potosi.

Gannon, M. (1994). *Administración por resultados* (Primera Reimpresión ed.). D.F., México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Gobierno del Estado de Michoacán, Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, & Centro Estatal para el Desarrollo Municipal. (2004). *Manual del Presidente y la Presidenta Municipal* (Primera ed.). Morelia, Michoacán: Talleres de Ediciones Michoacanas.

Gómez Sabina, J. (2005). *Evolución y situación tributaria actual en América Latina: Una serie de temas para la discusión*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Guerrero, O. (2010). *La administración Pública a través de las ciencias sociales* (Primera Ed ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Hegel, G. W. (1975). *Filosofía del Derecho*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptitsa Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Hernandez y Rodríguez, S. (2004). *Administración; Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* (Primera Ed. ed.). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernandez y Rodríguez, S. (2008). *Administración; Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad* (Segunda Ed. ed.). D.F.: McGraw Hill.

INAFED. (2009). *Enciclopedia de los Municipios de México*. (Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal) Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Enciclopedia de los Municipios de México: www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM16michoacan

INAFED. (2012). *AGENDA DESDE LO LOCAL*. (E. Rodríguez Sáenz, & G. E. Gómez Medina, Edits.)

INAFED. (2012). Programa Agenda Desde lo Local. *Agenda Desde lo Local*. Distrito Federal, distrito Federal, México: Georgina Elizabeth Gómez Medina, Carlos Ramírez.

INAFED. (2014). *AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL*. MÉXICO, D.F.

INAFED. (2014). *AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL*. MÉXICO, D.F.

INAFED. (s.f.). *Instituto Nacional para el federalismo y Desarrollo Municipal*. Recuperado el 03 de 12 de 2015, de http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Antecedentes_del_INAFED

Kabboul, F. (1994). *La Reingeniería en las Empresas*. IESA.

Malik, Khalid. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013 (El ascenso del sur)*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Martínez Pellégrini, S., Flamand, L., & Hernández, A. (2008). Panorama del desarrollo. *Gestión y Política Pública*, 145-192.

Mastroscello, M. (2007). *Gasto público y desarrollo humano en los municipios de veracruz*. México: Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luisa Mora.

Medina Vázquez, j. (2006). *Función de pensamiento a largo plazo*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Mejía Lira, J. (2005). *La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados*. CLAD.

Morones Hernández, H., & Santana Loza, S. (1991). *Presupuestación, ejercicio y control de gasto público municipal*. Guadalajara, México.: INDETEC.

Munch Galindo, L. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Segunda Ed.

ONU. (1992). *WIKIPEDIA*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de AGENDA 21: https://es.wikipedia.org/wiki/Programa_21

Ordaz Zubia, V. &. (2005). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Guanajuato, Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

Oropeza Martínez, H. (2007). *Administración Pública Municipal; Estudio preliminar del municipio libre* (Primera Ed ed.). D.F., México: TRILLAS.

Pardo, M. (2010). *Administración pública mexicana del siglo XX* (Primera Ed ed.). México: SIGLO XXI EDITORES,.

Piña Pulido , F. (2013). "EL PROGRAMA AGENDA DESDE LO LOCAL: UN ANÁLISIS DE SU VALOR PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL". 223. D.F., México.

Plan Nacional de Desarrollo, 2.-2. (s.f.). *PND*. (Gobierno federal) Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de pnd.gob.mx

Popoca Valladares, E. (Octubre de 2014). La Mejora Continua en el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales del Instituto Electoral de Michoacán. 115. Morelia, Michoacán, México.

Ramos, A. y., Moreno, & en Sosa López, J. d. (2012). Gobiernos locales y desarrollo territorial en México. *Frontera Norte*, 24(47), 171-.

Reza Becerril, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación* (Primera Edición ed.). Naucalpan, Estado de México, México: PEARSON.

Rodríguez Valencia, J. (2000). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: ECAFSA.

Rodriguez Valencia, j. (2000). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas* (Tercera Ed ed.). D.F., México: ECAFSA.

Rodríguez, J. R. (2005). *Comercio Internacional, Desarrollo Local Y*. Barcelona, España: Universidad Politécnica de Cataluña.

Ruiz Caro, A. (2002). *Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un "nuevo consenso" en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Ruiz Caro, A. (2002). *Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un "nuevo consenso" en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

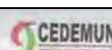
Sabina C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: PANAPO.

Taylor B. (1991). *Universidad Autonoma del Estado Hidalgo*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de Planeación Estratégica: www.aeh.edu.mx

Vázquez Arroyo, F. (1982). *presupuestos por programas para el sector público de México*. México, D.F.: UNAM.

Zorrilla Arena, S. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación* (Vigesimo novena ed.). D.F., México: Aguilar León y CAL EDITORES.

ANEXO 1

APORO
2012-2015
PRESIDENCIA

Estado: Michoacán

Municipio: Aporo

Nombre y Cargo: L.I. Veronica Resendiz Martinez Encargada de ADM

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Sí ☒ ☒ ☒ ☒ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Sí ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Sí ☐ No ☒

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Sí ☐ No ☒

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Sí ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Sí ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Sí ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Sí ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Sí ☐ No ☒



INSTITUTO NACIONAL DE
TRANSPARENCIA Y DEL DESARROLLO
MUNICIPAL



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
APORO
2012 - 2015
PRESIDENCIA

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☒ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☐ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☒ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar



APORO

2012 - 2015

Presidencia

Temas

- () A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
- () A 1.2. Protección civil
- () A 1.3. Reservas territoriales
- () A 2.1. Construcción de calles
- () A 2.2. Mantenimiento de calles
- () A 2.3. Agua potable
- () A.2.4. Drenaje y alcantarillado
- () A.2.5. Aguas residuales
- () A.2.6. Limpia
- () A.2.7. Residuos sólidos
- () A.2.8. Parques y jardines
- () A.2.9. Alumbrado público
- () A.2.10. Mercados y centrales de abastos
- () A.2.11. Panteones
- () A.2.12. Rastros
- () A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
- () A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública
- () A.4.2. Ingresos propios
- () A.4.3. Participaciones y aportaciones federales
- () A.4.4. Egresos
- () A.4.5. Deuda
- () A.4.6. Organización
- () A.4.7. Planeación
- () A.4.8. Capacitación
- () A.4.9. Tecnologías de la información
- () B.1.1. Empleo
- () B.1.2. Industria, comercio y servicios
- () B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
- () B.1.4. Turismo
- () B.1.5. Comunicaciones
- () B.1.6. Conectividad
- () B.2.1. Pobreza
- () B.2.2. Educación y cultura
- () B.2.3. Salud
- () B.2.4. Vivienda
- () B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
- () B.2.6. Juventud, deporte y recreación
- () B.3.1. Medio Ambiente

	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
() A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico	X							
() A 1.2. Protección civil			X					
() A 1.3. Reservas territoriales						X		
() A 2.1. Construcción de calles	X							
() A 2.2. Mantenimiento de calles	X							
() A 2.3. Agua potable	X							
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado	X							
() A.2.5. Aguas residuales	X							
() A.2.6. Limpia	X							
() A.2.7. Residuos sólidos	X							
() A.2.8. Parques y jardines	X							
() A.2.9. Alumbrado público	X							
() A.2.10. Mercados y centrales de abastos				X				
() A.2.11. Panteones	X							
() A.2.12. Rastros	X							
() A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito			X					
() A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública								No dificultad
() A.4.2. Ingresos propios					X			
() A.4.3. Participaciones y aportaciones federales					X			
() A.4.4. Egresos					X			
() A.4.5. Deuda					X			
() A.4.6. Organización				X				
() A.4.7. Planeación					X			
() A.4.8. Capacitación				X				
() A.4.9. Tecnologías de la información	X					X		
() B.1.1. Empleo	X							
() B.1.2. Industria, comercio y servicios				X				
() B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca				X				
() B.1.4. Turismo	X							
() B.1.5. Comunicaciones	X							
() B.1.6. Conectividad	X							
() B.2.1. Pobreza	X							
() B.2.2. Educación y cultura	X							
() B.2.3. Salud	X							
() B.2.4. Vivienda				X				
() B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género	X							
() B.2.6. Juventud, deporte y recreación	X			X				
() B.3.1. Medio Ambiente				X				

Estado: Michoacán

Municipio: CONTEPEC

Nombre y Cargo: L. A. ROCIO CUEVAS NAVARRETE ENLACE DEL PROGRAMA AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☐ No ☒

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☒

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☐ No ☒

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☐ No ☒

CONTEPEC
Tiempo de Cumplir

19 AGO. 2015

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☒ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☒ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☒ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

G GOBIERNO
Tiempo

19 AGO. 2013



SEGOB

INSTITUTO NACIONAL
FEDERATIVO DE DESARROLLO
MUNICIPAL

CEDEMUN

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL

SECRETARÍA MUNICIPAL

COPANDARO, MICH.

2012 - 2015

Estado: Michoacán

Municipio: COPANDARO, MICH.

Nombre y Cargo: LIC. GILBERTO PIZARRO HDEZ. SECRETARIO MPAL

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☐ No ☒

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la Información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☒

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☐ No ☒

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☒ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique RECURSOS ECONÓMICOS

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☒ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☒ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |



ATUNTAMIENTO GOBIERNO
SECRETARÍA MUNICIPAL
COPUNDADO, MICH.
2012 - 2015

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar



MUNICIPIO CONSTITUCIONAL
SECRETARÍA MUNICIPAL
COPANANG, MICH.
2012 - 2015

Temas

- () A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
- () A.1.2. Protección civil
- () A.1.3. Reservas territoriales
- () A.2.1. Construcción de calles
- () A.2.2. Mantenimiento de calles
- () A.2.3. Agua potable
- () A.2.4. Drenaje y alcantarillado
- () A.2.5. Aguas residuales
- () A.2.6. Limpia
- () A.2.7. Residuos sólidos
- () A.2.8. Parques y jardines
- () A.2.9. Alumbrado público
- () A.2.10. Mercados y centrales de abastos
- () A.2.11. Panteones
- () A.2.12. Rastros
- () A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
- () A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública
- () A.4.2. Ingresos propios
- () A.4.3. Participaciones y aportaciones federales
- () A.4.4. Egresos
- () A.4.5. Deuda
- () A.4.6. Organización
- () A.4.7. Planeación
- () A.4.8. Capacitación
- () A.4.9. Tecnologías de la información
- () B.1.1. Empleo
- () B.1.2. Industria, comercio y servicios
- () B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
- () B.1.4. Turismo
- () B.1.5. Comunicaciones
- () B.1.6. Conectividad
- () B.2.1. Pobreza
- () B.2.2. Educación y cultura
- () B.2.3. Salud
- () B.2.4. Vivienda
- () B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
- () B.2.6. Juventud, deporte y recreación
- () B.3.1. Medio Ambiente

	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
() A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico	X			X		X		3
() A.1.2. Protección civil	X		X	X		X		4
() A.1.3. Reservas territoriales			X			X		2
() A.2.1. Construcción de calles	X							1
() A.2.2. Mantenimiento de calles	X		X					2
() A.2.3. Agua potable	X							1
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado	X							1
() A.2.5. Aguas residuales	X		X					2
() A.2.6. Limpia				X				1
() A.2.7. Residuos sólidos				X				1
() A.2.8. Parques y jardines				X				1
() A.2.9. Alumbrado público				X				1
() A.2.10. Mercados y centrales de abastos		X						1
() A.2.11. Panteones	X			X				2
() A.2.12. Rastros	X		X					2
() A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito		X						1
() A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública								0
() A.4.2. Ingresos propios			X			X		2
() A.4.3. Participaciones y aportaciones federales								0
() A.4.4. Egresos								0
() A.4.5. Deuda								0
() A.4.6. Organización								0
() A.4.7. Planeación								0
() A.4.8. Capacitación								0
() A.4.9. Tecnologías de la información	X							1
() B.1.1. Empleo				X				1
() B.1.2. Industria, comercio y servicios				X				1
() B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca								0
() B.1.4. Turismo	X		X					2
() B.1.5. Comunicaciones								0
() B.1.6. Conectividad								0
() B.2.1. Pobreza				X				1
() B.2.2. Educación y cultura								0
() B.2.3. Salud			X			X		2
() B.2.4. Vivienda								0
() B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género	X							1
() B.2.6. Juventud, deporte y recreación				X				1
() B.3.1. Medio Ambiente	X					X		2

Estado: Michoacán

Municipio: CUITZEO

Nombre y Cargo: ENLACE MARTHA PATRICIA ALCANTAR LEON.

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☒

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Sí ☒ A1 ☒ A2 ☒ A3 ☒ A4 ☐ B1 ☒ B2 ☒ B3 ☐ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Sí ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Sí ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Sí ☐ No ☒

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Sí ☐ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Sí ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Sí ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Sí ☐ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Sí ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Sí ☒ No ☐

PRESIDENCIA MUNICIPAL
AYUNTAMIENTO
CUITZEO, MICHOACÁN
2012-2015

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☒ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

PRESIDENCIA MUNICIPAL
H. AYUNTAMIENTO
CUIZEO, MICHOACÁN

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
---	---	---	---	---	---	---	---------------------

() A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
() A 1.2. Protección civil
() A 1.3. Reservas territoriales
() A 2.1. Construcción de calles
() A 2.2. Mantenimiento de calles
() A 2.3. Agua potable
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado
() A.2.5. Aguas residuales
() A.2.6. Limpia
() A.2.7. Residuos solidos
() A.2.8. Parques y jardines
() A.2.9. Alumbrado público
() A.2.10. Mercados y centrales de abastos
() A.2.11. Panteones
() A.2.12. Rastros
() A 3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
() A 4.1. Transparencia y acceso a la información pública
() A 4.2. Ingresos propios
() A 4.3. Participaciones y aportaciones federales
() A 4.4. Egresos
() A 4.5. Deuda
() A 4.6. Organización
() A 4.7. Planeación
() A 4.8. Capacitación
() A 4.9. Tecnologías de la información
() B 1.1. Empleo
() B 1.2. Industria, comercio y servicios
() B 1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
() B 1.4. Turismo
() B 1.5. Comunicaciones
() B 1.6. Conectividad
() B 2.1. Pobreza
() B 2.2. Educación y cultura
() B 2.3. Salud
() B 2.4. Vivienda
() B 2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
() B 2.6. Juventud, deporte y recreación
() B 3.1. Medio Ambiente

Estado: Michoacán
Municipio: Huandacaro
Nombre y Cargo: Jose Antonio Ortega Trejo Coordinador OMOG Huandacaro

¿Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

¿El Área de la Asistencia Técnica le ayuda a tener mayor capacidad y tener mejores resultados en su Municipio? En caso de responder afirmativa indique los puntos fuertes.
☒ Si ☒ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐ No ☐

¿La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ha ayudado a mejorar su representación municipal?
Si ☒ No ☐

¿La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a regular el uso del suelo y promover la tenencia de la tierra adecuada?
Si ☒ No ☐

¿Antes de iniciar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el Municipio o M. de O. cumplía con las obligaciones constitucionales?
Si ☒ No ☐

¿La aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal genera acciones que ayudan a mejorar la prestación de los servicios públicos?
Si ☒ No ☐

¿El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar la seguridad pública en el Municipio?
Si ☒ No ☐

¿La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar la transparencia y la información pública en el Municipio?
Si ☒ No ☐

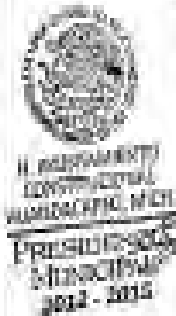
¿Mencione si le ayuda la Agenda para el Desarrollo Municipal a ayudar a resolver los problemas de contaminación, señalando las áreas que más se han mejorado?
Si ☒ No ☐

¿La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar sus finanzas públicas, según el caso?
Si ☒ No ☐

¿La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar las condiciones de empleo y desarrollo en el Municipio?
Si ☒ No ☐

¿La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar el desarrollo social en el Municipio?
Si ☒ No ☐

¿Con el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayuda a mejorar los servicios sociales, educación, salud y bienestar?
Si ☒ No ☐





Responde las principales problemáticas identificadas en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marca al menos 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de recursos de Mando Superior | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el pueblo en el campo | ☐ La falta del caso agrario |
| ☐ Carencia criterios de verificación | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Desconexión de las acciones de gobierno | ☐ Rendición de cuentas |
| ☐ Falta de dar a conocer información | ☐ Toma de decisiones a un presupuesto por su desempeño |

Otro: _____

¿Cuáles son los aspectos más destacados más importantes derivados de la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marca al menos 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento territorial | ☒ Fortalecimiento del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☒ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas locales | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizativa | ☐ Seguimiento de los acuerdos |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e instituciones de Educación Superior | Otro: _____ |



GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO, MICHAEL
PRESIDENCIA MUNICIPAL
2012-2015



Estado: Michoacán

Municipio: IXTLÁN

Nombre y Cargo: Magdalena Alvarado Ramírez, Directora de Desarrollo Rural

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ A3 ☒ ☒ ☒ ☒ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☐ No ☒

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☒

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☐ No ☒



Magdalena Alvarado Ramírez

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro, Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstica del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |



H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
2012 - 2015
IXTLAN, MICH.
DIRECCIÓN DE
DESARROLLO
AGROPECUARIO

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

Temas

- () A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
- () A.1.2. Protección civil
- () A.1.3. Reservas territoriales
- () A.2.1. Construcción de calles
- () A.2.2. Mantenimiento de calles
- () A.2.3. Agua potable
- () A.2.4. Drenaje y alcantarillado
- () A.2.5. Aguas residuales
- () A.2.6. Limpia
- () A.2.7. Residuos sólidos
- () A.2.8. Parques y jardines
- () A.2.9. Alumbrado público
- () A.2.10. Mercados y centrales de abastos
- () A.2.11. Panteones
- () A.2.12. Rastros
- () A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
- () A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública
- () A.4.2. Ingresos propios
- () A.4.3. Participaciones y aportaciones federales
- () A.4.4. Egresos
- () A.4.5. Deuda
- () A.4.6. Organización
- () A.4.7. Planeación
- () A.4.8. Capacitación
- () A.4.9. Tecnologías de la información
- () B.1.1. Empleo
- () B.1.2. Industria, comercio y servicios
- () B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
- () B.1.4. Turismo
- () B.1.5. Comunicaciones
- () B.1.6. Conectividad
- () B.2.1. Pobreza
- () B.2.2. Educación y cultura
- () B.2.3. Salud
- () B.2.4. Vivienda
- () B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
- () B.2.6. Juventud, deporte y recreación
- () B.3.1. Medio Ambiente

	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
() A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico								
() A.1.2. Protección civil								
() A.1.3. Reservas territoriales								
() A.2.1. Construcción de calles								
() A.2.2. Mantenimiento de calles								
() A.2.3. Agua potable								
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado								
() A.2.5. Aguas residuales								
() A.2.6. Limpia								
() A.2.7. Residuos sólidos								
() A.2.8. Parques y jardines								
() A.2.9. Alumbrado público								
() A.2.10. Mercados y centrales de abastos								
() A.2.11. Panteones								
() A.2.12. Rastros								
() A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito								
() A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública								
() A.4.2. Ingresos propios								
() A.4.3. Participaciones y aportaciones federales								
() A.4.4. Egresos								
() A.4.5. Deuda								
() A.4.6. Organización								
() A.4.7. Planeación				X				
() A.4.8. Capacitación				X				
() A.4.9. Tecnologías de la información				X				
() B.1.1. Empleo								
() B.1.2. Industria, comercio y servicios								
() B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca				X				
() B.1.4. Turismo								
() B.1.5. Comunicaciones				X				
() B.1.6. Conectividad								
() B.2.1. Pobreza								
() B.2.2. Educación y cultura								
() B.2.3. Salud								
() B.2.4. Vivienda								
() B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género								
() B.2.6. Juventud, deporte y recreación								
() B.3.1. Medio Ambiente				X				



H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
2012 - 2015
OTLÁN, MICH.
DIRECCIÓN DE
DESARROLLO
AGROPECUARIO

[Firma manuscrita]

Estado: Michoacán

Municipio: Jacona

Nombre y Cargo: Arq. y Mtro. en Val. Francisco Avalos Bolaños, Director de Planeación y Desarrollo Urbano

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☒ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☒

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

DIRECCION DE PLANEACION
Y DESARROLLO URBANO
JACONA, MICH
2012 - 2015

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☒ Llenado del autodiagnóstico |
| ☒ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☒ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☒ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |



DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO URBANO
JACONA, MICH.
2012-2015



Estado: Michoacán

Municipio: La Huacana

Nombre y Cargo: María Carlos Velázquez. Sria. P. y logística.

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudó a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ A1 ☒ A2 ☒ A3 ☒ B1 ☒ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☐ No ☒

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoró la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudó a mejorar sus finanzas (Ingresos, egresos, deuda)?

Si ☒ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudó a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

P.A.

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☒ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique Apatía para la revisión por parte de algunos Directores.

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☒ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generaría)
6. Profesionalización de los responsables de área
7. Desconocimiento de acciones a realizar

Temas	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
() A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico	X					X		
() A 1.2. Protección civil						X		
() A 1.3. Reservas territoriales						X		
() A 2.1. Construcción de calles				X				
() A 2.2. Mantenimiento de calles				X				
() A 2.3. Agua potable				X				
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado		X		X				
() A.2.5. Aguas residuales				X				
() A.2.6. Limpia				X				
() A.2.7. Residuos sólidos				X				
() A.2.8. Parques y jardines						X		
() A.2.9. Alumbrado público						X		
() A.2.10. Mercados y centrales de abastos				X				
() A.2.11. Panteones				X				
() A.2.12. Rastros		X		X				
() A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito				X				
() A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública				X			X	
() A.4.2. Ingresos propios				X				
() A.4.3. Participaciones y aportaciones federales			X					
() A.4.4. Egresos				X				
() A.4.5. Deuda				X				
() A.4.6. Organización						X		
() A.4.7. Planeación				X				
() A.4.8. Capacitación	X			X				
() A.4.9. Tecnologías de la información				X		X		
() B.1.1. Empleo				X				
() B.1.2. Industria, comercio y servicios						X		
() B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca		X				X		
() B.1.4. Turismo						X		
() B.1.5. Comunicaciones		X				X		
() B.1.6. Conectividad				X		X		
() B.2.1. Pobreza			X					
() B.2.2. Educación y cultura				X				
() B.2.3. Salud	X			X				
() B.2.4. Vivienda				X				
() B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género		X				X		
() B.2.6. Juventud, deporte y recreación	X			X				
() B.3.1. Medio Ambiente		X			X		X	



Estado: Michoacán

Municipio: *NASERO*

Nombre y Cargo: *ANASOR ROJAS FUENTES* *Enlace Municipal*

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☐ A1 ☒ A2 ☐ A3 ☐ A4 ☐ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☐ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☐ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☐ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

PRESIDENCIA
2012 - 2015

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☒ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☒ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

PRESIDENCIA
2012 - 2016

Estado: Michoacán

Municipio: MARCOS CASTELLANOS

Nombre y Cargo: DANIEL PULIDO SANCHEZ - CONTRALOR

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☐ No ☒

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☒ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☒ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☒ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

Estado: Michoacán

Municipio: Puruándiro

Nombre y Cargo: I.A.E. Kimberly Mariela Pangel Solorio, Secretaria Mpal.

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐





Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☐ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☒ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☐ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☒ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☒ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

FERNANDO, MICH
SECRETARÍA
MUNICIPAL
2012 - 2015



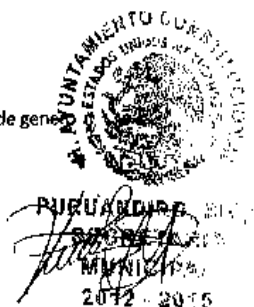
Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generaría)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

Temas

- ☒ A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
- ☒ A.1.2. Protección civil
- ☐ A.1.3. Reservas territoriales
- ☐ A.2.1. Construcción de calles
- ☐ A.2.2. Mantenimiento de calles
- ☐ A.2.3. Agua potable
- ☐ A.2.4. Drenaje y alcantarillado
- ☐ A.2.5. Aguas residuales
- ☐ A.2.6. Limpia
- ☐ A.2.7. Residuos sólidos
- ☒ A.2.8. Parques y jardines
- ☐ A.2.9. Alumbrado público
- ☐ A.2.10. Mercados y centrales de abastos
- ☐ A.2.11. Panteones
- ☐ A.2.12. Rastros
- ☒ A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
- ☐ A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública
- ☐ A.4.2. Ingresos propios
- ☐ A.4.3. Participaciones y aportaciones federales
- ☐ A.4.4. Egresos
- ☐ A.4.5. Deuda
- ☐ A.4.6. Organización
- ☐ A.4.7. Planeación
- ☒ A.4.8. Capacitación
- ☐ A.4.9. Tecnologías de la Información
- ☐ B.1.1. Empleo
- ☒ B.1.2. Industria, comercio y servicios
- ☐ B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
- ☒ B.1.4. Turismo
- ☒ B.1.5. Comunicaciones
- ☐ B.1.6. Conectividad
- ☐ B.2.1. Pobreza
- ☒ B.2.2. Educación y cultura
- ☐ B.2.3. Salud
- ☐ B.2.4. Vivienda
- ☐ B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
- ☐ B.2.6. Juventud, deporte y recreación
- ☒ B.3.1. Medio Ambiente

	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
☒ A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico				X				1
☒ A.1.2. Protección civil	X							1
☐ A.1.3. Reservas territoriales								0
☐ A.2.1. Construcción de calles								0
☐ A.2.2. Mantenimiento de calles								0
☐ A.2.3. Agua potable								0
☐ A.2.4. Drenaje y alcantarillado								0
☐ A.2.5. Aguas residuales								0
☐ A.2.6. Limpia								0
☐ A.2.7. Residuos sólidos								0
☒ A.2.8. Parques y jardines				X				1
☐ A.2.9. Alumbrado público								0
☐ A.2.10. Mercados y centrales de abastos								0
☐ A.2.11. Panteones								0
☐ A.2.12. Rastros								0
☒ A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito				X				1
☐ A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública								0
☐ A.4.2. Ingresos propios								0
☐ A.4.3. Participaciones y aportaciones federales								0
☐ A.4.4. Egresos								0
☐ A.4.5. Deuda								0
☐ A.4.6. Organización								0
☐ A.4.7. Planeación								0
☒ A.4.8. Capacitación	X							1
☐ A.4.9. Tecnologías de la Información								0
☐ B.1.1. Empleo								0
☒ B.1.2. Industria, comercio y servicios						X		1
☐ B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca								0
☒ B.1.4. Turismo		X						1
☒ B.1.5. Comunicaciones								0
☐ B.1.6. Conectividad								0
☐ B.2.1. Pobreza								0
☒ B.2.2. Educación y cultura				X				1
☐ B.2.3. Salud								0
☐ B.2.4. Vivienda								0
☐ B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género								0
☐ B.2.6. Juventud, deporte y recreación								0
☒ B.3.1. Medio Ambiente				X				1



Estado: Michoacán

Municipio: Senguio

Nombre y Cargo: Prof. Rafael Urbina Ávila. Contralor Municipal

P.A. Jeyu

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ A1 ☒ A2 ☒ A3 ☒ A4 ☒ B1 ☒ B2 ☒ B3 ☐ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☐ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☒ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☐ No ☒

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☐ No ☒

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique Hace falta que cada empleado la responsabilidad que le corresponde
ademas de desarrollar su trabajo apegado a la normalidad vigente.

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☐ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |

☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior

Otro. Cumplimiento y responsabilidad
en cada acción de gobierno.

Estado: Michoacán

Municipio: TACAMBARO

Nombre y Cargo: MARIA DEL ROSARIO RODRIGUEZ DIAZ DIRECTORA DE PLANEACION

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar acabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☐ A1 ☐ A2 ☐ A3 ☐ A4 ☐ B1 ☐ B2 ☐ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☒ Miedo de dar a conocer información | ☒ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☐ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☒ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☒ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

Temas

- () A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico
- () A 1.2. Protección civil
- () A 1.3. Reservas territoriales
- () A 2.1. Construcción de calles
- () A 2.2. Mantenimiento de calles
- () A 2.3. Agua potable
- () A.2.4. Drenaje y alcantarillado
- () A.2.5. Aguas residuales
- () A.2.6. Limpia
- () A.2.7. Residuos sólidos
- () A.2.8. Parques y jardines
- () A.2.9. Alumbrado público
- () A.2.10. Mercados y centrales de abastos
- () A.2.11. Panteones
- () A.2.12. Rastros
- () A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito
- () A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública
- () A.4.2. Ingresos propios
- () A.4.3. Participaciones y aportaciones federales
- () A.4.4. Egresos
- () A.4.5. Deuda
- () A.4.6. Organización
- () A.4.7. Planeación
- () A.4.8. Capacitación
- () A.4.9. Tecnologías de la información
- () B.1.1. Empleo
- () B.1.2. Industria, comercio y servicios
- () B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca
- () B.1.4. Turismo
- () B.1.5. Comunicaciones
- () B.1.6. Conectividad
- () B.2.1. Pobreza
- () B.2.2. Educación y cultura
- () B.2.3. Salud
- () B.2.4. Vivienda
- () B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género
- () B.2.6. Juventud, deporte y recreación
- () B.3.1. Medio Ambiente

1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
X							
X		X					
		X					
X		X					
X		X					
		X					
X							
		X					
X							
X		X			X		
X							
X							
		X					
X							
			X				
X							
					X		
X							
					X		
					X		
					X		
X							
X							
					X		
X		X					
X		X					
X		X					
X		X			X		
X		X			X		
X		X			X		
		X			X		

Estado: Michoacán

Municipio: Tarimbaro

Nombre y Cargo: Lic. Elias Ortiz Cervantes, Secretario del Ayuntamiento

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☒ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐


SECRETARÍA
TARIMBARO, MICHOACÁN
2012-2015

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☒ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |


SECRETARÍA
TARIMBARO, MIC
2012-2015

SECRETARI
TARIMBARO, MIC
2012-2013

Estado: Michoacán
Municipio: Uruapan
Nombre y Cargo: M.C. Agustín Uribe Treviño, Encargado de la Secretaría de Planeación

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?
Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.
Si ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?
Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?
Si ☐ No ☒

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?
Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?
Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?
Si ☐ No ☒

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?
Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?
Si ☐ No ☒

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?
Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?
Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?
Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?
Si ☒ No ☐

SECRETARIA
DE PLANEACION
H. AYUNTAMIENTO 2012-2015
URUAPAN MICH.

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☐ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☒ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☒ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

**SECRETARÍA
DE PLANEACIÓN**



**H. AYUNTAMIENTO 2012-2015
URUAPAN, MICH**



Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

Temas

1 2 3 4 5 6 7 Núm. de indicadores

() A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico								
() A 1.2. Protección civil								
() A 1.3. Reservas territoriales								
() A 2.1. Construcción de calles								
() A 2.2. Mantenimiento de calles								
() A 2.3. Agua potable								
() A 2.4. Drenaje y alcantarillado								
() A 2.5. Aguas residuales								
() A 2.6. Limpia								
() A 2.7. Residuos sólidos								
() A 2.8. Parques y jardines								
() A 2.9. Alumbrado público								
() A 2.10. Mercados y centrales de abastos								
() A 2.11. Panteones								
() A 2.12. Rastros								
() A 3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito								
() A 4.1. Transparencia y acceso a la información pública								
() A 4.2. Ingresos propios								
() A 4.3. Participaciones y aportaciones federales								
() A 4.4. Egresos								
() A 4.5. Deuda								
() A 4.6. Organización								
() A 4.7. Planeación								
() A 4.8. Capacitación								
() A 4.9. Tecnologías de la información								
() B 1.1. Empleo								
() B 1.2. Industria, comercio y servicios								
() B 1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca								
() B 1.4. Turismo								
X B 1.5. Comunicaciones	X			X				5
() B 1.6. Conectividad								
() B 2.1. Pobreza								
() B 2.2. Educación y cultura								
() B 2.3. Salud								
() B 2.4. Vivienda								
() B 2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género								
() B 2.6. Juventud, deporte y recreación								
() B 3.1. Medio Ambiente								

**SECRETARIA
DE PLANEACIÓN
AYUNTAMIENTO 2012-2015
URUAPAN, MICH**

Estado: Michoacán

Municipio: Zamora

Nombre y Cargo: C. Pedro Carlos Rodríguez Mardiz Director de Admon y Desarrollo Humano

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ A1 ☒ A2 ☒ A3 ☒ A4 ☒ B1 ☒ B2 ☒ B3 ☐ No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☒ No ☐

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (Ingresos, egresos, deuda)?

Si ☒ No ☐

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐





INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA



Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|--|
| ☐ Falta de interés de Mandos Superiores | ☐ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☒ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☒ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

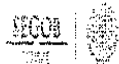
Otro. Especifique _____

¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☒ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☒ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☐ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☐ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |



[Handwritten signature]



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA



CEDEMUN

Señale con una X uno o más indicadores que considera tuvieron mayor dificultad en alcanzar la métrica en verde y las razones que incidieron en ello, conforme a alguna de las opciones siguientes:

1. No se cuenta con presupuesto para realizar las acciones
2. Considera que no aplica por las condiciones propias del municipio (especificar)
3. Acciones coordinadas con otros órdenes de gobierno que no se llevaron a cabo.
4. Recolección de evidencia (no se cuenta con el área o personal para su integración por lo que no hay acciones)
5. Recolección de evidencia (alguna de las acciones o evidencias no es competencia del municipio el generarla)
6. Profesionalización de los responsables de área
- 7.- Desconocimiento de acciones a realizar

Temas

(X) A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico

() A 1.2. Protección civil

() A 1.3. Reservas territoriales

() A 2.1. Construcción de calles

() A 2.2. Mantenimiento de calles

() A 2.3. Agua potable

() A 2.4. Drenaje y alcantarillado

() A 2.5. Aguas residuales

() A 2.6. Limpia

() A 2.7. Residuos sólidos

() A 2.8. Parques y jardines

() A 2.9. Alumbrado público

() A 2.10. Mercados y centrales de abastos

() A 2.11. Parteones

() A 2.12. Rastros

() A 3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito

() A 4.1. Transparencia y acceso a la información pública

() A 4.2. Ingresos propios

() A 4.3. Participaciones y aportaciones federales

() A 4.4. Egresos

() A 4.5. Deuda

() A 4.6. Organización

() A 4.7. Planeación

() A 4.8. Capacitación

() A 4.9. Tecnologías de la Información

(X) B 1.1. Empleo

() B 1.2. Industria, comercio y servicios

() B 1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca

(X) B 1.4. Turismo

(X) B 1.5. Comunicaciones

() B 1.6. Conectividad

() B 2.1. Pobreza

() B 2.2. Educación y cultura

() B 2.3. Salud

() B 2.4. Vivienda

() B 2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género

() B 2.6. Juventud, deporte y recreación

(X) B 3.1. Medio Ambiente

	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
(X) A 1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico				X				4
() A 1.2. Protección civil								
() A 1.3. Reservas territoriales								
() A 2.1. Construcción de calles								
() A 2.2. Mantenimiento de calles								
() A 2.3. Agua potable								
() A 2.4. Drenaje y alcantarillado								
() A 2.5. Aguas residuales								
() A 2.6. Limpia								
() A 2.7. Residuos sólidos								
() A 2.8. Parques y jardines								
() A 2.9. Alumbrado público								
() A 2.10. Mercados y centrales de abastos								
() A 2.11. Parteones								
() A 2.12. Rastros								
() A 3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito								
() A 4.1. Transparencia y acceso a la información pública								
() A 4.2. Ingresos propios								
() A 4.3. Participaciones y aportaciones federales								
() A 4.4. Egresos								
() A 4.5. Deuda								
() A 4.6. Organización								
() A 4.7. Planeación								
() A 4.8. Capacitación								
() A 4.9. Tecnologías de la Información								
(X) B 1.1. Empleo				X				4
() B 1.2. Industria, comercio y servicios								
() B 1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca								
(X) B 1.4. Turismo			X					3
(X) B 1.5. Comunicaciones				X				3
() B 1.6. Conectividad								
() B 2.1. Pobreza								
() B 2.2. Educación y cultura								
() B 2.3. Salud								
() B 2.4. Vivienda								
() B 2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género								
() B 2.6. Juventud, deporte y recreación								
(X) B 3.1. Medio Ambiente				X				2



Estado: Michoacán

Municipio: ZITACUARO

Nombre y Cargo: JOSÉ ALFREDO RANGEL TIERRABLANCA DIRECTOR DE PLANEACIÓN

1.- Qué opinión tiene del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal?

Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

2.- El llevar a cabo un Autodiagnóstico le ayudo a identificar áreas de oportunidad y tomar mejores decisiones en su Municipio? En caso de respuesta afirmativa marque en cual o cuales ejes.

Si ☒ A1 ☒ A2 ☒ A3 ☒ B1 ☒ B2 ☒ B3 No ☐

3.- La aplicación del Programa Agenda para el Desarrollo Municipal fue un factor para actualizar su reglamentación municipal?

Si ☒ No ☐

4.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a regular el uso del suelo y aprovechar el territorio de manera ordenada?

Si ☒ No ☐

5.- Antes de utilizar el programa Agenda para el Desarrollo Municipal el municipio conocía cuáles son sus obligaciones constitucionales?

Si ☒ No ☐

6.- La Aplicación del programa Agenda para el Desarrollo Municipal generó acciones que ayudaron a mejorar la prestación de los servicios públicos?

Si ☒ No ☐

7.- El programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar la Seguridad Pública en su Municipio?

Si ☐ No ☒

8.- La Agenda para el Desarrollo Municipal mejoro la transparencia y el acceso a la información pública en su municipio?

Si ☒ No ☐

9.- Mencione si al operar la Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a resolver sus problemas de organización, revisando las áreas que integran su administración municipal?

Si ☒ No ☐

10.- La Agenda para el desarrollo Municipal le ayudo a mejorar sus finanzas (ingresos, egresos, deuda)?

Si ☐ No ☒

11.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar las condiciones de empleo y comercio en su Municipio?

Si ☒ No ☐

12.- La Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a mejorar el desarrollo social en su Municipio?

Si ☒ No ☐

13.- Como el programa Agenda para el Desarrollo Municipal le ayudo a promover mejores prácticas respecto al medio ambiente?

Si ☒ No ☐

Mencione los principales problemas identificados en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal. Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|---|---|
| ☒ Falta de interés de Mandos Superiores | ☒ Coordinación con funcionarios municipales |
| ☐ Coordinación con el gobierno del estado | ☒ Llenado del autodiagnóstico |
| ☐ Conciliar criterios con verificadores | ☒ Implementación de acciones de mejora |
| ☐ Documentación de las acciones de gobierno | ☐ Recolección de evidencia |
| ☐ Miedo de dar a conocer información | ☐ Temor del personal a ser despedido por su desempeño |

Otro. Especifique _____



¿Cuáles son los aspectos que consideran más importantes derivados de la aplicación de la Agenda para el Desarrollo Municipal? Marque máximo 3 con una X.

- | | |
|--|--|
| ☐ Planeación urbana y ordenamiento ecológico | ☐ Autodiagnóstico del Municipio |
| ☒ Mejora en la prestación de los servicios públicos | ☐ Protección al medio ambiente |
| ☐ Transparencia y acceso a la información pública | ☐ Desarrollo Económico |
| ☐ Finanzas sanas | ☐ Desarrollo Social |
| ☐ Mejoramiento de la reglamentación municipal | ☐ Documentación de las acciones de gobierno |
| ☒ Estructura interna organizacional | ☐ Ninguno de los anteriores |
| ☒ Vinculación de los 3 órdenes de gobierno e Instituciones de Educación Superior | Otro. _____ |

- ## Temas

Temas	1	2	3	4	5	6	7	Núm. de indicadores
(A) A.1.1. Planeación urbana y ordenamiento ecológico	X							
() A.1.2. Protección civil								
(X) A.1.3. Reservas territoriales							X	
() A.2.1. Construcción de calles								
() A.2.2. Mantenimiento de calles								
() A.2.3. Agua potable								
() A.2.4. Drenaje y alcantarillado								
() A.2.5. Aguas residuales								
() A.2.6. Limpia								
() A.2.7. Residuos sólidos								
() A.2.8. Parques y jardines								
(X) A.2.9. Alumbrado público			X					
(A) A.2.10. Mercados y centrales de abastos	X						X	
(A) A.2.11. Panteones	X					X		
(X) A.2.12. Rastros	X					X		
() A.3.1. Seguridad pública, policía preventiva y tránsito								
() A.4.1. Transparencia y acceso a la información pública								
(A) A.4.2. Ingresos propios						X	X	
() A.4.3. Participaciones y aportaciones federales								
() A.4.4. Egresos								
() A.4.5. Deuda								
(A) A.4.6. Organización						X		
() A.4.7. Planeación								
() A.4.8. Capacitación								
(A) A.4.9. Tecnologías de la información	X							
(A) B.1.1. Empleo		X						
() B.1.2. Industria, comercio y servicios								
() B.1.3. Agricultura, ganadería, forestal y pesca								
(X) B.1.4. Turismo	X						X	
() B.1.5. Comunicaciones								
() B.1.6. Conectividad								
() B.2.1. Pobreza								
() B.2.2. Educación y cultura								
(X) B.2.3. Salud							X	
() B.2.4. Vivienda								
() B.2.5. Grupos vulnerables e igualdad de género								
() B.2.6. Juventud, deporte y recreación								
() B.3.1. Medio Ambiente								