

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ‘AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL’: INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE DE MÉXICO

Mtra. Fabiola Lizama Pérez

Dra. María Ángeles Piñar-Álvarez

Dr. Alejandro Ortega Argueta¹

RESUMEN

El trabajo analiza y evalúa el programa “Agenda para el Desarrollo Municipal” (ADM), que funge como instrumento de gestión para el desarrollo sustentable municipal en México. Por una parte, se analizó a priori una política pública a través de la evaluación de un instrumento de gestión enfocado en la planeación estratégica del desarrollo sustentable municipal y, por otra parte, se acompañó el proceso de implementación de la ADM en sus primeros dos años. Con el presente proyecto se realizó un “Estudio de Caso Múltiple”, para sistematizar las experiencias encontradas en cuatro municipios de la Región de la Chontalpa en el estado de Tabasco.

El abordaje metodológico se centró en la investigación evaluativa dividida en tres etapas 1) evaluación ex ante, 2) evaluación de proceso y 3) evaluación ex post. Se presentan los resultados de las dos primeras evaluaciones.

Los principales hallazgos giran en torno a débiles capacidades institucionales municipales en un escenario previo o ex ante a la adopción en instrumentación de la ADM. En la evaluación de proceso, la recolección sistemática de información de las actividades, características y resultados de la adopción e instrumentación de la ADM ha permitido concluir que la operación

¹ Universidad Tecnológica de Tabasco, flizamap@hotmail.com
El Colegio de Veracruz. Correo: apinaralvarez@hotmail.com
El Colegio de la Frontera Sur. Correo: aortega@ecosur.mx

de la ADM llevó a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente. El aparato gubernamental local en el estado de Tabasco ha asumido un reto de cambio en la cultura organizacional al adoptar una nueva política de evaluación del desempeño municipal en un marco de sustentabilidad.

Palabras clave: Agenda para el Desarrollo Municipal, Gestión municipal, Planificación Estratégica, Evaluación del desempeño

1.-ANTECEDENTES

1.1 La Nueva Gestión Municipal

La Nueva Gobernanza o Nueva Gestión Pública es el paradigma dominante en el escenario internacional (Balente-Herrera et al., 2013). Las características de esta forma de gobierno son la descentralización, la participación social y la gestión eficaz. El Banco Mundial ha impulsado reformas institucionales con la finalidad de potenciar las capacidades municipales en aras de incidir en el desarrollo sostenible local, a partir de una forma de gobierno diferente a la administración centralizada, vertical y jerárquica (Banco Mundial, 2000). El municipio es el eje central de articulación de las actividades generadoras de desarrollo económico y social en el ámbito local (Muñoz & Holguín 2001). Un reto importante en términos de gestión pública municipal implica construir institucionalidad, desde la óptica de una cultura organizacional con un enfoque integral, para el logro del desarrollo territorial (Alvarez, 2011). Sin embargo, la mayoría de los gobiernos locales tienen limitantes institucionales para asumir estas nuevas funciones que implica la Nueva Gobernanza. Los municipios enfrentan problemas que involucran espacios más amplios que su propio territorio; sus recursos económicos son limitados; carecen de recursos humanos capacitados; su arquitectura institucional y jurídica es insuficiente (Sosa 2010). La planificación estratégica (Tecco, 1997) ha sido un instrumento eficaz en la transición de los municipios, como administradores públicos a actores territoriales, promotores y facilitadores del desarrollo local y regional (Castillo, 2006). Por tanto, existe la

necesidad de una nueva cultura de trabajo caracterizada por la responsabilidad de asumir los resultados de las acciones realizadas hacia la sociedad y al interior de la organización (Varona-Arciniega 2002). Actualmente, la gestión del desarrollo regional, requiere conjugar una profesionalización en la administración municipal (Torres 2005) y una participación de todos los organismos sociales en el diseño y en la ejecución de los proyectos de desarrollo sustentable. En México, en el año 2004, se crea la estructura institucional para dar vida a la evaluación por resultados que impulse el desarrollo sustentable municipal. La Secretaría de Gobernación, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de la Secretaría de Gobernación (INAFED), desarrolló un instrumento para la gestión efectiva de los gobiernos municipales. Esta herramienta administrativa se denominó *“Agenda Desde lo Local”* elaborada por académicos, funcionarios y autoridades de las tres esferas gubernamentales. Este instrumento se basa en el capítulo 28 de la Agenda 21 (ONU 1992), que responsabiliza a los gobiernos municipales a promover una participación activa de los ciudadanos para responder con soluciones concretas a los problemas que afectan el desarrollo sustentable (Mehta 1996; Roberts y Diederichs 2002; Echebarria et al. 2004; Adolfsson, 2002; Piñar-Álvarez 2014). En el año 2014 se realiza una reingeniería de procesos a este programa gubernamental, con el objetivo de facilitar su implementación y tener una mayor cobertura de su aplicación en el país. Se denomina actualmente *“Agenda para el Desarrollo Municipal”* (ADM). En este programa, el concepto central es la Nueva Gestión Pública o Nueva Gobernanza, la cual enfatiza las ventajas de promover una administración pública orientada a resultados (Ospina-Bozzi, 1993). La instrumentación de la ADM ha permitido que se generen políticas públicas y se transformen leyes, desde las esferas nacional, estatal y municipal. En este sentido, podemos considerar que la ADM es una acción derivada de la Política Pública del Gobierno Federal en materia de evaluación, descentralización, transparencia y desempeño gubernamental (Gobierno de la República, 2013).

1.2 Evaluación del desempeño municipal

La creación de sistemas de evaluación de la gestión pública es un componente crítico dentro de las propuestas de reforma del sector público (Mejía Lira, 2005). Hay que enfatizar que la realidad en el nivel municipal es heterogénea y diversa; por consiguiente, una política de descentralización fiscal exitosa deberá incorporar dos características: diferenciación en el ritmo de su implementación y diferenciación en los instrumentos para su promoción (Cabrero-Mendoza 2004). Sin embargo, dirigir la gestión pública hacia resultados genera dinámicas positivas que redundan en un mejor desempeño y una apertura hacia la sociedad (Ramos, 2000). El sistema de evaluación del desempeño (SED), es un modelo de gestión que establece las directrices para que el gobierno federal evalúe sus programas, políticas y el desempeño de las instituciones. En el caso de México, uno de los problemas de la medición se vincula con la falta de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas públicos (Ortega-Argueta y Contreras-Hernández, 2013). Se han promovido distintos esfuerzos para incorporar la cultura de medición de desempeño en un ámbito local. A principios de la década pasada se dieron los primeros avances metodológicos sobre la temática de los Sistemas de Medición de Desempeño (SMD) en un contexto local. El INAFED le ha brindado prioridad dentro de su gestión al programa “Agenda desde lo local” (SEGOB-INA FED 2012), conocido actualmente como “Agenda para el Desarrollo Municipal” (ADM). El objetivo del programa ha sido facilitar las herramientas necesarias para que los gobiernos municipales instrumenten una planificación estratégica (Pineda 2014) y una gestión pública inteligente, que propicie transformaciones locales y sustentable de forma más eficiente y transparente (Piñar-Álvarez 2014).

1.3 Agenda para el Desarrollo Municipal

A la evolución favorable de la “Agenda desde lo Local” (ADL) o Programa Federal de Fortalecimiento Municipal, con la incorporación creciente de municipios mexicanos desde el año 2004 al 2013, el INAFED decide realizar una reingeniería a los procesos del programa, a raíz de

los diversos estudios elaborados por expertos municipalistas bajo rigurosos criterios de análisis de políticas públicas y presentados en los distintos foros internacionales y nacionales, con el objetivo de compartir buenas prácticas y experiencias exitosas municipales. La reingeniería se realizó en virtud de que el gobierno municipal era evaluado en rubros que no eran específicamente de su competencia, tal y como lo indica el Art. 115 Constitucional.

El año 2014, al transformarse la ADL en “Agenda para el Desarrollo Municipal” (SEGOB-INAFED 2014), la estructura de la ADM quedó conformada en dos secciones: Por una parte, *la sección A* es denominada Agenda Básica para el desarrollo municipal (es de observancia general para todos aquellos municipios inscritos en forma voluntaria al programa independientemente de su tamaño poblacional). Se evalúan los temas fundamentales a cargo de los municipios (art. 115 Constitucional). Se compone de cuatro ejes: Planeación del Territorio Municipal, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional. Por otra parte, *la Sección B* adquiere el nombre de Agenda Ampliada (para municipios con una población mayor a 200,000 habitantes). Se miden aquellos temas que requieren la participación coordinada de los tres órdenes de gobierno para contribuir al desarrollo integral de sus habitantes; esta sección se compone de tres ejes: Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Desarrollo Ambiental. En definitiva, la ADM es conformada por 40 temas y 237 indicadores (divididos en indicadores de gestión e indicadores de resultados) y su principal aportación es la incorporación de encuestas para medir la participación social. Los *indicadores de gestión* evalúan las dimensiones de Marco Legal, Unidad Responsable, Planeación, Recursos, Programas y acciones y Vinculación. Los *indicadores de desempeño* evalúan las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad. Se sigue usando el sistema de semáforo para la medición de los temas. Las etapas del programa se dividen en 1) Diagnóstico, 2) Mejora, Actualización, 4) Verificación (SEGOB-INAFED, 2015).

1.4 Introducción de la ADM en el estado de Tabasco.

La implementación de la ADM ha constituido una herramienta para el desarrollo sustentable municipal adaptable a la administración pública de los gobiernos locales de México desde el año 2004. En los Foros Nacionales e Internacionales organizados y coordinados anualmente por el INAFED, se han compartido experiencias que han demostrado las bondades de instrumentar la ADM. En el año 2012, en el foro internacional realizado en la ciudad de San Luis Potosí, el único estado que no participó en el programa fue Tabasco. Por este motivo, en el año 2013, la Secretaría de Gobernación a través del INAFED, extiende la invitación a las autoridades del estado de Tabasco a sumarse a este innovador programa de gestión pública instrumentado para la mejora de las capacidades institucionales y evaluación de desempeño gubernamental. Atendiendo a esta solicitud, el gobierno del estado de Tabasco mediante la intervención de la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Municipal (CADEM), promovió la convocatoria entre los 17 municipios del estado de Tabasco.

A la luz de toda la información y literatura analizada, nuestra propuesta de investigación está enfocada en realizar un proceso de acompañamiento y análisis de la implementación de la ADM, en cuatro municipios del Estado de Tabasco pertenecientes a la Región de la Chontalpa, específicamente Cunduacán, Huimanguillo, Nacajuca y Paraíso. Se acompañó el proceso desarrollado en los municipios que en 2013 iniciaron la implementación de la ADM y en los municipios que en 2014 llevaron a cabo su proceso de inscripción ante el INAFED en su modelo ADM. En este contexto, abordamos las siguientes *preguntas de investigación*: ¿Cómo estaban desarrolladas las capacidades institucionales municipales en un escenario previo a la adopción de la ADM? ¿Cómo fue el proceso de adopción e instrumentación de la ADM en los municipios de Tabasco? ¿Cuáles fueron los factores obstaculizadores y facilitadores de la ADM? Para responder a estas preguntas planteamos los siguientes objetivos de la investigación:

- 1) Identificar las capacidades institucionales municipales en un escenario previo a la adopción de la ADM (evaluación ex ante).
- 2) Acompañar y documentar la gestión operativa del programa en sus etapas de Diagnóstico, Mejora y Verificación, durante el proceso de adopción e instrumentación de la ADM en los municipios propuestos (evaluación del proceso).
- 3) Identificar y analizar los problemas o limitantes, que obstaculizaron la gestión del programa (evaluación ex post).

A nivel teórico, la investigación se sustentó en el paradigma de la investigación evaluativa (Patton, 2002). La evaluación se dividió en tres etapas de acuerdo al proceso de seguimiento del fenómeno que se investiga: Evaluación ex ante, Evaluación de proceso, Evaluación ex post (Weiss, 1998). En el presente artículo, se presentarán los resultados de las dos primeras evaluaciones, tras presentar el abordaje metodológico.

2.-MÉTODO

Estudios de caso

En el diseño de la investigación utilizamos la estrategia del estudio de caso múltiple (Yin 1994). Se buscó identificar a los principales actores, acontecimientos, actividades e influencias que afectaron al progreso de la innovación, es decir, la adopción e implementación de la ADM en los municipios seleccionados para nuestro estudio en el estado de Tabasco, región de la Chontalpa conformada por los municipios de Paraíso, Cunduacán, Nacajuca y Huimanguillo. En estos municipios se habían realizado investigaciones anteriores financiados por la Universidad Tecnológica de Tabasco, institución en la cual la investigadora principal se desempeña como profesora investigadora. Asimismo, las autoridades de los mencionados municipios aceptaron trabajar en este proyecto de investigación.

Evaluación ex ante

En esta etapa de la investigación el objetivo fue determinar la situación institucional previa a adopción y desarrollo del programa en los municipios seleccionados de la Región de la Chontalpa del estado de Tabasco. Se analizaron los factores de corte institucional que incidieron en el desempeño gubernamental, denominados *capacidades institucionales*, es decir, las competencias necesarias para la elaboración y aplicación de políticas públicas, la obtención de recursos fiscales, la asignación del presupuesto y la provisión de servicios públicos de calidad, así como la gestión eficiente de recursos humanos y tecnológicos.

Recopilación y análisis de datos

Se realizaron las actividades que involucran el acopio, la organización y la sistematización de información de los municipios en estudio, relativa a las capacidades institucionales. La línea base del estudio fueron los autodiagnósticos elaborados por las autoridades municipales, con el objetivo de tener una radiografía inicial de la administración municipal. Para los municipios de Cunduacán y Paraíso, el autodiagnóstico corresponde al año 2013, en el cual se inscribieron por primera ocasión para participar en el programa ADL. Para los municipios de Nacajuca y Huimanguillo el autodiagnóstico corresponde al año 2014, que es el punto de partida de la instrumentación de su ADM. En el año 2013, la ADL se conformó por cuatro dimensiones o ejes rectores: Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno; Desarrollo Económico Sostenible; Desarrollo Social Incluyente y Desarrollo Ambiental Sustentable, con 38 indicadores y 298 parámetros, que permiten medir aspectos específicos del indicador. Para realizar su autodiagnóstico municipal, los funcionarios del gobierno de Cunduacán y Paraíso ubicaron al municipio en alguno de los tres niveles de la métrica de la ADL, utilizando una simbología tipo “semáforo”, para determinar la situación del municipio en las dimensiones institucionales, económicas, sociales y ambientales. La ubicación en “rojo” representa un estado no deseable en la condición del municipio, el color “amarillo” refleja una situación donde existen acciones de

mejora pero no de manera permanente o continua. El “verde” representa prácticas aceptables municipales. En el año 2014 la ADM se conformó en dos Secciones, Agenda Básica y Agenda Ampliada. La Agenda Básica se divide en cuatro ejes: Planeación del territorio, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional, desagregado en 29 temas. Se utiliza la misma metodología del semáforo de la ADL. Los municipios de Nacajuca y Huimanguillo realizaron su autodiagnóstico considerando los indicadores de la Agenda Básica. A partir de la revisión y análisis de los autodiagnósticos municipales seleccionamos los indicadores cuyo objetivo estuviera relacionado con las capacidades institucionales de acuerdo a la definición del PNUD. Se procedió a elaborar una matriz y se realizó un análisis comparativo de la línea base de los municipios de Paraíso y Cunduacán que aplicaron la ADL en el año 2013 y Nacajuca y Huimanguillo en el año 2014 que instrumentaron la ADM. La escala de medición fue de un puntaje de 3 para los indicadores en verde; puntaje de 2 para los indicadores en amarillo y puntaje de 1 para los indicadores en rojo.

Evaluación de Proceso.

Esta etapa se realizó con base en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social (CONEVAL 2013), adaptada al caso de estudio propuesto en los municipios de la región de la Chontalpa. Se acompañó y documentó el proceso de implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal en sus etapas de Diagnóstico, Mejora, Actualización y Verificación. Ello nos permitió analizar si el programa llevó a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente. En segundo término se elaboró un estudio comparativo inter-caso (Municipios que iniciaron su proceso de implementación en el 2013 con el modelo de “Agenda para el Desarrollo desde lo Local” y municipios que iniciaron su proceso de implementación en el 2014, con la versión denominada actualmente “Agenda para el Desarrollo Municipal”).

Recogida y análisis de datos

La recopilación de datos para esta etapa de la investigación se realizó en tres fases.

Fase A.-Se estableció contacto vía correo electrónico y vía telefónica, con el Director de enlace con estados y municipios del INAFED, con la Subdirectora de Desarrollo y Soporte E-local y coordinadora de la Región sur para la implementación de la Agenda para el Desarrollo Municipal del INAFED, y con la Directora para el Desarrollo Municipal del estado de Tabasco de la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Municipal (CADEM). El objetivo fue presentarnos y hacer de su conocimiento el planteamiento de nuestra investigación; asimismo, solicitar información sobre la documentación existente en relación a la ADM y poner a su consideración nuestra asistencia a todas las actividades del proceso de capacitación, autodiagnósticos y evaluaciones de los municipios en estudio. Posteriormente se realizó un acercamiento personal para realizar entrevistas estructuradas. Utilizando la técnica bola de nieve (Hernández Sampieri et al., 2006), obtuvimos datos de los informantes clave en los municipios de estudio. Antes de iniciar la investigación de campo, se les envió una carta de presentación a los informantes clave por correo electrónico en la que se les informó sobre la investigación y se les solicitó una entrevista con la intención de recabar información sobre las posibles iniciativas desarrolladas en su municipio relacionadas con la ADM. La carta fue acompañada del cuestionario para la entrevista en formato estructurado. Todas estas entrevistas siguieron un esquema similar para que fueran fácilmente comparables las distintas iniciativas entre sí, realizando un resumen del encuentro y una descripción del proceso llevado a cabo en el municipio. Esta actividad se realizó en el período de marzo-mayo 2014. El análisis de la información de las entrevistas se realizó con el Software Atlas Ti, versión 7.5.4.

Fase B.-Los funcionarios municipales nos invitaron a participaron en las reuniones donde elaborarían su autodiagnóstico municipal, en los meses de julio y agosto del año 2014. Asimismo, nos autorizaron la aplicación de un cuestionario a todos los asistentes. El cuestionario fue elaborado con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores del

ayuntamiento con respecto a la ADM como instrumento para el desarrollo sostenible municipal. El cuestionario con preguntas cerradas, con una escala tipo Likert del 1 al cinco, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y el 5 corresponde a “totalmente de acuerdo” y se dividió en tres apartados: (1) preguntas para conocer los factores que influyeron en la decisión de implementar la ADM y sobre el grado de conocimiento que el personal tiene sobre este programa, con 10 ítems; (2) preguntas sobre el Liderazgo del enlace municipal o funcionario responsable ante la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Municipal del estado de Tabasco de todos los aspectos relativos a la ADM. Esto se hizo con 9 ítems; (3) Preguntas sobre la etapa del autodiagnóstico municipal con 7 ítems. Para el tratamiento y procesamiento de la información, el procedimiento fue Codificación, Tabulación y Análisis Estadístico Descriptivo. Se utilizó el software estadístico SPSS versión 20 lo que permitió aplicar procedimientos estadísticos y gráficos.

Posteriormente, durante el mes de septiembre y octubre de 2014, en el municipio de Huimanguillo y Nacajuca, los funcionarios municipales organizaron talleres con la finalidad de elaborar su Plan de Mejora Municipal, como parte del proceso de la instrumentación de la Agenda; la investigadora principal de este proyecto fue invitada a participar durante estas reuniones empleando la técnica de observación participante. Por otra parte, en el mes de octubre de 2014, en los municipios de Paraíso y Cunduacán, realizamos entrevistas a los responsables de elaborar el Plan de Mejora Municipal. Todas las actividades descritas se realizaron con el objetivo de analizar el desarrollo del proceso de mejora de la gestión municipal. El análisis de la información se realizó con el Software Atlas Ti, versión 7.5.4.

Fase C. En esta fase recurrimos a la técnica de grupos de enfoque y se realizó en el mes de julio del año 2015 en el municipio de Cunduacán. En esta reunión, el grupo de especialistas estuvo integrado por los enlaces municipales de los ayuntamientos de Cunduacán, Paraíso, Nacajuca y Huimanguillo. También asistieron otros líderes municipales y expertos del tema, con el objetivo de identificar factores institucionales y sociopolíticos que favorecieron u

obstaculizaron la implementación del programa y contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades institucionales y a cambios organizacionales en el corto y mediano plazo.

Siguiendo una de las tácticas propuestas por Sampieri (2006), usamos en primer lugar, y para analizar la información obtenida con las entrevistas, el siguiente enfoque: primero, y con objeto de conocer cada municipio individualmente, se redactó una historia de caso sobre el proceso de la Agenda para el Desarrollo Municipal en cada uno de los ayuntamientos estudiados. Esto permitió identificar unos patrones de desarrollo específicos de cada ayuntamiento. Segundo, se procedió a organizar la información incluida en las historias de caso de acuerdo con los conceptos que guiaron la recogida de datos en el estudio, con el objetivo de realizar un análisis "cross-caso" a fin de buscar similitudes y diferencias entre los casos. Finalmente, en el mes de noviembre de 2015 se realizaron 2 entrevistas semi-estructuradas a verificadores de la ADM de la Universidad Tecnológica de Tabasco, con el objetivo de conocer aspectos relacionados con la etapa de Verificación de la ADM.

3.-RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Por la naturaleza voluntaria de su adopción, la ADL no se inició de manera generalizada en todos los municipios del estado de Tabasco. En el año 2013, fueron 11 los municipios pioneros en incorporar la ADL en su gestión municipal, representando el 64.7 % de los 17 municipios del estado de Tabasco: Balancán, Cárdenas, Centla, Centro, Cunduacán, Emiliano Zapata, Jalapa, Jonuta, Macuspana, Paraíso y Tenosique. En el año 2014 se inscribieron 14 municipios, representando el 82.4 % del total de municipios del estado de Tabasco. Los municipios adicionales que se inscribieron al programa fueron Nacajuca, Huimanguillo, Teapa y Tacotalpa. El municipio de Jalapa decidió no inscribirse en el año 2014 (SEGOB-INAFED 2015). Para nuestro estudio de caso seleccionamos los municipios de Cunduacán, Paraíso, Nacajuca y Huimanguillo, pertenecientes a la Región de la Chontalpa.

Evaluación Ex Ante

Los resultados del diagnóstico municipal en lo concerniente a las capacidades institucionales se presentan en el Cuadro 1. Por una parte 1) la *Elaboración y aplicación de políticas públicas* cuyo objetivo es contar con un sistema de planeación y evaluación, a partir del Plan Municipal de Desarrollo, que cuente con elementos básicos para dotar de coherencia a la toma de decisiones, nos indica que Cunduacán y Paraíso tienen prácticas totalmente inaceptables, mientras que Nacajuca y Huimanguillo realizan prácticas aceptables. Por otra, en lo que se refiere a la 2) *Obtención de recursos*, que significa incentivar la autonomía financiera que le permita una sana administración de sus ingresos y gastos; crecimiento en términos reales de los ingresos propios, contar con un sistema integrado de planificación financiera, incrementar la recaudación de los ingresos propios del municipio por medio del uso eficiente de sus facultades tributarias y el aprovechamiento de todas las fuentes posibles de cobro, nos indica que Cunduacán y Paraíso no han documentado prácticas aceptables, en tanto Nacajuca manifiesta realizar prácticas aceptables y Huimanguillo presenta actividades de mejora en este rubro pero aún insuficientes.

Cuadro 1.- Capacidades institucionales en un escenario previo de la Adopción de la ADM

| Capacidad Institucional | Indicador de la ADL | Indicador de la ADM | Cunduacán 2013 | Paraíso 2013 | Nacajuca 2014 | Huimanguillo 2014 |
|---|--|--|----------------|--------------|---------------|-------------------|
| Elaboración y aplicación de políticas públicas | Planeado y organizado | Planeación | Rojo (1) | Rojo (1) | Verde (3) | Verde (3) |
| Obtención de recursos | Administración financiera | Ingresos propios | Rojo (1) | Rojo (1) | Verde (3) | Amarillo (2) |
| Asignación de presupuesto | Administración financiera | Participaciones y aportaciones federales | Rojo (1) | Rojo (1) | Verde (3) | Amarillo (2) |
| Calidad de los servicios públicos | Prestador de servicios públicos | Servicios públicos | Rojo (1) | Amarillo (2) | Amarillo (2) | Rojo (1) |
| Gestión de recursos humanos | Profesionalización de sus funcionarios | Capacitación y profesionalización | Rojo (1) | Rojo (1) | Rojo (1) | Rojo (1) |
| Infraestructura tecnológica | Tecnificado y con internet | Tecnologías de la información | Amarillo (2) | Amarillo (2) | Rojo (1) | Rojo (1) |

Fuente: Elaboración propia, con resultados del autodiagnóstico de la ADL 2013 y ADM 2014.

En la capacidad institucional, 3) la *Asignación de presupuesto*, que se refiere a utilizar eficientemente las participaciones y aportaciones federales direccionándolas prioritariamente a la prestación de los servicios municipales, Cunduacán y Paraíso nuevamente se posicionan con prácticas inaceptables, mientras que Nacajuca presenta actividades aceptables y Huimanguillo prácticas debajo de lo mínimo aceptable. 4) *Calidad de los servicios públicos* se refiere a garantizar una cobertura mínima en la prestación de servicios públicos que son competencia del municipio, logrando la eficacia en la prestación de los servicios públicos a su cargo. En este indicador Cunduacán y Huimanguillo se posicionan con prácticas inaceptables, en tanto Paraíso y Nacajuca presentan algunas acciones de mejora, sin cubrir totalmente el mínimo indispensable solicitado en este rubro. 5) *Gestión de recursos humanos*, se refiere a establecer un mecanismo que garantice la profesionalización de los funcionarios públicos municipales, que contemple la contratación, la capacitación, la evaluación, la promoción y reconocimiento, con base en criterios de igualdad y no discriminación. Los cuatro municipios manifiestan prácticas inaceptables. 6) *Infraestructura Tecnológica* significa hacer uso e impulsar las tecnologías informáticas para prestar servicios automatizados en el desempeño institucional de la Administración Pública Municipal, así como en la prestación de trámites y servicios ofrecidos a la población. Cunduacán y Paraíso tienen algunas acciones aceptables en este rubro, pero Nacajuca y Huimanguillo realizan actividades inaceptables.

Evaluación de proceso

La Evaluación de proceso de la Agenda desde lo local transformada en la Agenda para el Desarrollo municipal, se elaboró durante los años 2014 y 2015. En este tiempo se realizó el acompañamiento y documentación de las actividades realizadas en los cuatro municipios de estudio, en las etapas de Diagnóstico, Mejora y Verificación de la ADM.

Etapa de Diagnóstico.

La información recopilada a través de las entrevistas a los enlaces municipales, se integró en una matriz para ser fácilmente comparable entre sí los resultados (Cuadro 2).

Cuadro 2.-Matriz municipal sobre aspectos relacionados a la ADM.

| Pregunta | Cunduacán | Paraíso | Huimanguillo | Nacajuca |
|---|---|--|---|--|
| 1.- ¿Cuál fue el Compromiso inicial para implementar la agenda? | El presidente quería hacer visible en qué condiciones se recibía el municipio al inicio de la administración municipal. | El presidente municipal estaba muy interesado en participar en diversas certificaciones. | El presidente estaba interesado en aplicar la Agenda por la invitación realizada por la CADEM. | El presidente quería tener una radiografía del municipio al inicio de la administración |
| 2.- ¿Han preparado un Plan de acción local para implementar la Agenda? | Sí, Se establecieron cronogramas de trabajo para alcanzar las metas | No prepara un plan de acción, porque estaban trabajando en las acciones del plan de desarrollo municipal. | No se preparó ningún plan, porque los tiempos están muy limitados para la realización del autodiagnóstico. | No se preparó ningún plan por la premura de la adopción de la agenda. |
| 3.- ¿Cuáles son los Métodos de participación? | Grupos de trabajo, grupos de discusión, reuniones a nivel directivo. | Reuniones con directores municipales. | Talleres para la elaboración de autodiagnósticos municipales y planes de mejora. | Talleres, donde se dió a conocer la parte que le compete a cada dirección. |
| 4.- ¿Está la Agenda en la estructura de gobierno? | Se encuentra en el Plan de Desarrollo Municipal | No se encuentra, porque el plan ya estaba elaborado cuando los invitaron a implementar la Agenda. | No, porque la Agenda se aplicó en 2014 y el plan municipal se elaboró al inicio de la administración municipal en 2013. | Primero se tenía el Plan Municipal y luego vino la Agenda. |
| 5.-Cuál fue la metodología para la implementación de la Agenda? | CADEM realizó una invitación a participar en la Agenda. El presidente escogió al Director de Desarrollo como enlace municipal. Para el autodiagnóstico se escogieron enlaces por cada dirección municipal. Después se les entregaron los puntos que tendría que trabajar y juntar sus evidencias. Posteriormente vino Cadem a capacitarlos. | Al inicio del 2013, la CADEM realizó una reunión para invitar a participar en la Agenda. El presidente escogió un enlace municipal que era el secretario particular del ayuntamiento. CADEM dio una capacitación inicial sobre la Agenda. Posteriormente se escogieron enlaces por cada cuadrante que realizaron el trabajo del llenado del autodiagnóstico. | Cadem invitó al presidente municipal a participar en la Agenda, porque no estaba inscrito en el año 2013. Para lo cual el presidente municipal escogió a la Directora de programación como enlace municipal. Se realizaron visitas por parte de CADEM para capacitar al personal del ayuntamiento. Se contó con un auxiliar técnico para la recopilación de la documentación. | Nacajuca no se inscribió en el año 2013, por lo tanto, CADEM los invitó para inscribirse en la ADM. El presidente escogió al Director de programación como enlace municipal. A su vez, el escogió enlaces por cada dirección municipal para juntar evidencias. Cadem los capacitó y después el enlace realizó talleres para elaborar autodiagnóstico y plan de mejora. |
| 6.-Qué arreglos | Aprobar ante cabildo que | Se firmó una carta | Cabildo firmó una | Se solicitó al |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| institucionales se hicieron para adoptar el programa? | la agenda se implementara. En cuanto al organigrama no se hicieron cambios institucionales, solamente se escogió un enlace pero sin nombramiento oficial. | compromiso ante el Cadem, firmada por el cabildo en donde se comprometían a implementar la agenda en su municipio. | carta para aceptar la agenda. | Cabildo firmara una carta en donde se comprometía a desarrollar la agenda en su municipio. |
| 7.-Cuál fue el proceso de gestión realizado por el municipio ante Cadem y el INAFED? | Se realiza una carta en donde se plasme que el municipio está interesado en participar en el Programa Agenda desde lo local. Esta carta se entrega al CADEM quienes son los encargados de hacerlas llegar al Consejo desde lo local en la Ciudad de México. | El presidente tuvo las primeras reuniones con el Cadem para conocer los requisitos y posteriormente indicó al secretario las gestiones a realizar (acta de cabildo firmada para entregar a Cadem y ellos al Inafed). | Se elaboró un acta de cabildo, en donde se especificaba el interés del municipio de participar en la agenda. | Se entregó un acta debidamente firmada por el Cabildo y se entregó ante el CADEM, para que ellos posteriormente lo enviaran al INAFED. |
| 8.-Cuál es el papel de los enlaces municipales? | Es muy importante ya que son ellos quienes lideran todo el proceso de adopción de la agenda en el municipio. Son las personas capaces de transmitir su entusiasmo y su forma de trabajo a los involucrados en el proceso de implementación del programa. | Es muy importante su capacidad de administración y organización de la documentación que será presentada ante los verificadores. | Es la persona que gestiona todos los recursos para la Agenda, tanto físicos, económicos y humanos. Por lo tanto, debe ser una persona con una visión holística del proceso. | Dirigir el proceso de la Agenda desde su inicio hasta su fin. De tal manera que también es necesario que capacite al enlace de la siguiente administración para que no se pierda lo ganado en la presente administración. |
| 9.-Por qué es importante la Agenda? | Es un programa que aporta elementos necesarios para que los gobiernos locales sean responsables de usar recursos transferidos por los otros órdenes de gobierno e forma más eficiente y transparente. | Con la Agenda la descentralización se traduce en una mejor atención a las necesidades del municipio. | Cuando se instrumenta la Agenda se tienen más posibilidades de bajar proyectos que ayuden a la ciudadanía. | Porque es un requisito para poder bajar más recursos económicos de la federación que permitan desarrollar al municipio. |
| 10.-Cuáles son los beneficios de la Agenda? | Contar con una herramienta que les permite conocer su administración. Programar acciones específicas para la superación de rezagos de desarrollo municipal. | Priorizar la aplicación de sus recursos de acuerdo a las necesidades detectadas. Medir el desempeño de sus funcionarios y empleados. Recibir una certificación por sus prácticas aceptables. | Bajar recursos de programas federales y contar con un mejor instrumento de organización administrativa. | Una mejor organización y también puede ser compatible con otros programas de rendición de cuentas. De tal manera que se ahorra esfuerzos para sacar adelante ambos trabajos. |

Fuente: Elaboración propia, según entrevistas a los enlaces municipales. Período marzo-mayo 2014.

Como parte de esta misma etapa de diagnóstico, se presentan también los principales resultados de la encuesta municipal aplicada a los servidores públicos.

En el apartado del cuestionario referente a la ADM, se demuestra que más de la mitad de los encuestados considera a la ADM como una herramienta de planeación estratégica que permite instrumentar políticas públicas municipales acorde a las necesidades de la sociedad y a las responsabilidades constitucionales del municipio y debe ser incluida en la planificación estratégica y a largo plazo del ayuntamiento. El 43.9 % está totalmente de acuerdo que la ADM permite evaluar y reconocer los resultados de desempeño de las funciones constitucionales de los municipios, desde una perspectiva orientada al logro de los resultados en un marco de sustentabilidad. El 42.4 % está totalmente de acuerdo en que la implementación de la contribuirá a generar beneficios que impacten positivamente en la preservación del medio ambiente. El 40.9 % está totalmente de acuerdo que la ADM es una política pública implementada a nivel federal que contribuye a facilitar la gestión municipal con miras a satisfacer las demandas de los ciudadanos y fortalece las capacidades institucionales de la administración municipal a partir del diseño y ejecución de un programa de mejora de la gestión para un desarrollo local sostenible. En el apartado correspondiente al Líder del proceso, los resultados arrojan que el 31.8 % considera que el líder involucró a los funcionarios clave desde el inicio de la implementación de la ADM. El 30.3 % está totalmente de acuerdo que el líder conformó un equipo de trabajo con iniciativa, creatividad y capacidad para la toma de decisiones. El 25.8 % cree que el líder aplicó los métodos de trabajo necesarios para la realización de las funciones y estableció las reglas básicas y las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. El 24.2% percibe que la implementación de la ADM es prioridad de su ayuntamiento y cuenta con el compromiso de las autoridades y líderes municipales. Con respecto a la etapa de diagnóstico de la ADM, los resultados muestran que el 34.8 % considera que los resultados del autodiagnóstico elaborado por el equipo de trabajo

servirán de insumo para ejecutar el proceso de mejora de la gestión. El 22.7 % está totalmente de acuerdo que la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la elaboración del diagnóstico municipal.

El 19.7 % cree que el manejo adecuado de los conflictos originados por el nuevo proceso de gestión municipal ha sido un factor positivo en esta etapa del proceso. Por otra parte, las preguntas en donde los encuestados manifestaron un mayor desacuerdo fueron: (a) el 34.8 % está en desacuerdo con la cantidad de recursos financieros asignados para la operación del proceso del autodiagnóstico municipal y cree que son insuficientes. (b) El 21.2 % está en desacuerdo con que existen en la administración municipal mecanismos de participación pública en el desarrollo de la iniciativa de la ADM (Foros, encuestas, audiencias, mesas sectoriales, medios de comunicación). (c) El 22.7 % está en desacuerdo con el tiempo asignado a la etapa del autodiagnóstico municipal, inadecuado y poco acorde a las necesidades de planificación. (d) El 21.2% está en desacuerdo con la escasa difusión que hizo el líder del proceso (enlace) en su municipio (página web, radio, publicidad u otro medio de comunicación). Con estos resultados de entrevistas y cuestionarios podemos demostrar que aun cuando el personal involucrado en la ADM considera que es un instrumento de planificación estratégica en todas los ámbitos de la gestión municipal, que impulsa el desempeño adecuado de sus funciones administrativas con miras a resolver problemas que impactan en el desarrollo sustentable municipal, el fortalecimiento de las capacidades institucionales radica fundamentalmente en la decisión y voluntad política de los gobiernos municipales para generar e institucionalizar una cultura de evaluación de la gestión y el desempeño del gobierno municipal, en un marco de sustentabilidad orientada al desarrollo regional.

Mejora Municipal

Los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de las entrevistas y mediante la técnica de la observación participante, sugieren que la elaboración y aplicación del Plan de Mejora Municipal (PMM) ha permitido a los municipios activar y desarrollar las estructuras administrativas locales creando una nueva institucionalidad en aspectos tan importantes como la Gestión Pública, la Planeación Municipal y la Cultura organizacional. La ADM ha sido una herramienta útil para iniciar una transformación de las capacidades institucionales, empoderamiento y autoestima laboral, a partir de la elaboración y aplicación del PMM, a pesar de los limitados recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos de los municipios (Varona Arciniega 2002).

Cuadro 3.-Factores que favorecieron y obstaculizaron la instrumentación de la ADM

| Factores que favorecieron la instrumentación de la ADM. | Factores que obstaculizaron la instrumentación de la ADM. |
|---|--|
| Presiones coercitivas y normativas del contexto institucional del ayuntamiento a los involucrados en el proceso de la ADM. | Débil marco normativo y reglamentario municipal. |
| Apoyo del equipo de gobierno municipal (presidente y funcionarios públicos) a los servidores públicos responsables de la operación de la ADM. | Resistencia al cambio por parte de los funcionarios y servidores públicos municipales. |
| Intercambio horizontal de información entre los municipios (Aprendizajes cruzados) | Perfil profesional inadecuado de los funcionarios responsables de instrumentar y operar la ADM. |
| Cultura organizacional con algo compromiso a los logros. | Falta de compromiso por parte de los trabajadores sindicalizados. |
| Capacitación por parte del INAFED y CADEM a los servidores públicos con respecto al programa ADM. | Los recursos disponibles (Económicos, Humanos, Administrativos, Tecnológicos y de Gestión) son insuficientes para el funcionamiento de los procesos de Diagnóstico, Mejora y Verificación Municipal. |
| Aprobación del cabildo de los Ayuntamientos para instrumentar la ADM en la administración pública municipal. | Cambio de gobierno municipal cada tres años y aún no se encuentra institucionalizada por ley, la aplicación de la ADM en los municipios. |
| Adecuado marco regulatorio de las instituciones presupuestales para programas federales con beneficio al municipio. | Cambio continuo del personal asignado para realizar acciones durante el proceso de adopción, instrumentación y operación de la ADM. |
| Coordinación y vinculación de los 3 niveles de gobierno para la adopción de la ADM por parte de los municipios. | Inadecuada comunicación sustentable entre las diferentes áreas del ayuntamiento municipal. |
| Alineación de la ADM con otras políticas públicas (Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo). | Trabajo de equipo inadecuado y falta de un liderazgo participativo. |

Fuente: Elaboración propio con los resultados del Grupo Focal (2016)

Los resultados del Grupo Focal (Cuadro 3) nos permite compartir experiencias distintas enriquecedoras de la participación municipal de Tabasco, y nos deja aprendizajes significativos en torno a los siguientes vértices fundamentales: *Arquitectura institucional* (Marco regulatorio de las instituciones presupuestales, mecanismos de rendición de cuentas, transparencia); *Prácticas de Gestión* (Administración Financiera, Recursos Humanos, Infraestructura tecnológica) y *Cultura Organizacional* (Liderazgo democrático, Comunicación sustentable, Reconocimiento de las autoridades al trabajo desempeñado, Trabajo en equipo organizado y planeado, Capacitación Profesional). Al instrumentarse la ADM como parte de la gestión pública municipal en Tabasco, se ha realizado una innovación administrativa que está permitiendo direccionar las acciones encaminadas a gestionar programas federales y estatales que contribuyen al cumplimiento de la política pública plasmada en el plan municipal.

Etapas de verificación

Para esta etapa se asignaron como instancias verificadoras acreditadas ante el INAFED a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y a la Universidad Politécnica del Golfo de México, para realizar las verificaciones a los municipios en estudio. Se asignaron dos tipos de verificadores: Titular y de Apoyo.

Planeación y Desarrollo de la verificación

La planeación de la verificación se realizó conjuntamente con el Coordinador de la Agenda en el Gobierno del Estado de Tabasco y el Enlace de la instancia verificadora. En el programa de verificación se establecieron las instancias responsables, así como el calendario para llevar a cabo las verificaciones en los municipios. En común acuerdo, el funcionario de la CADEM realizó la presentación y objetivos de la verificación al Presidente Municipal y a los representantes de las áreas del Gobierno Municipal con el fin de explicar la mecánica general de la verificación. De igual manera, realizó la presentación de los verificadores titulares y de

apoyo con el fin de que los funcionarios municipales conocieran al equipo verificador. Las responsabilidades de los verificadores fueron 1) Verificar y evaluar los resultados del diagnóstico municipal realizado por los funcionarios municipales 2) Una vez concluida la evaluación, firmaron el reporte con los resultados, entregando a la CADEM y al municipio el reporte de evaluación firmado 3) Capturar los resultados de la evaluación en el SIADEM.

Finalmente, la recolección sistemática de información de las actividades, características y resultados de la adopción e instrumentación de la ADM ha permitido concluir que la Agenda llevó a cabo sus procesos operativos de manera adecuada aunque se encontraron limitantes y desafíos para un desarrollo más eficaz y eficiente del programa (Cuadro 4).

Cuadro 4.-Etapas que componen la ADM y sus resultados

| Indicador | Diagnóstico | Mejora | Verificación |
|---|--------------------|---------------|---------------------|
| Articulación de las etapas del programa | Adecuado | Adecuado | Adecuado |
| Insumos y recursos disponibles | Insuficiente | Insuficiente | Insuficiente |
| Tiempo en que se realiza el programa | Insuficiente | Insuficiente | Suficiente |
| Personal suficiente y capacitado | Adecuado | Adecuado | Adecuado |
| Coordinación entre los órdenes de gobierno | Adecuado | Adecuado | Adecuado |
| Pertinencia del proceso en el contexto | Adecuado | Adecuado | Adecuado |
| Opinión de los usuarios sobre la eficiencia y calidad del programa | Excelente | Excelente | Excelente |

Fuente: Elaboración propia con resultados de las entrevistas y grupo focal (2015).

4.-CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo han aportado una base sólida en torno a la gestión de los gobiernos locales en la región de la Chontalpa en el estado de Tabasco, con el fin de reorientar el diseño de las estrategias y mejorar los resultados de la gestión municipal. Prácticas enriquecedoras como la adopción y desarrollo de la ADM ha permitido al municipio ampliar la visión de su responsabilidad y protagonismo que adquiere como un actor clave del desarrollo

sostenible municipal y ha propiciado una gestión integradora para frenar lentamente la percepción negativa que se tiene de la administración pública municipal.. Adoptar este tipo de instrumentos de política pública ambiental es un pilar básico de cualquier estrategia de sustentabilidad y de desarrollo regional sustentable. Esta actividad potente aún con todo y la resistencia al cambio, ha generado transformaciones en las estructuras administrativas en beneficio del municipio. El discurso teórico debe avanzar hacia acciones de mayor compromiso social en donde las claves de vinculación entre autoridad municipal-sociedad-sector empresarial-instituciones educativas sean punta de lanza de esta estrategia gubernamental. Por lo tanto, profundizar en la ADM, sus bondades, limitantes y desafíos, plantea la necesidad de asignar un papel más relevante a la sociedad, a la hora de perfilar proyectos de desarrollo ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Adolfsson, S.**, 2002. Local Agenda 21 in Four Swedish Municipalities: A Tool towards Sustainability? *Journal of Environmental Planning and Management*, 45(2), pp.219-244.
- Alvarez, M.**, 2011. Gestión Municipal y Ciudad. Dilemas y oportunidades. En P. de M. de la G. Municipal, ed. Buenos Aires, Argentina: Programa de Mejora de la Gestión Municipal, pp. 23-70.
- Balente-Herrera, O., Díaz-Puente, J.M. & Parra-Vázquez, M.R.**, 2013. Evaluación de la institucionalización de la nueva gobernanza en el desarrollo rural en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII(42), pp.495-519.
- Banco Mundial**, 2000. *Informe sobre el desarrollo mundial :En el umbral del siglo XXI B*. Mundial, ed., Washington, D.C., EE.UU.: Banco Mundial. Available at: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/15/000160016_20051115161409/Rendered/PDF/192790SPANISH0WDR0199902000.pdf.
- Cabrero-Mendoza, E.**, 2004. Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México. *Gestión y Política Pública*, XIII(3), pp.753-784.
- Castillo, P.**, 2006. El desarrollo local en la gestión municipal. , III(1), pp.103-114.
- CONEVAL**, 2013. *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2013*, México, D.F.
- Echebarria, C., Barrutia, J.M. & Aguado, I.**, 2004. Local Agenda 21: Progress in Spain. *European Urban and Regional Studies*, 11(3), pp.273-281.
- Gobierno de la República**, 2013. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, Gobierno de la República, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P.**, 2006. *Metodología de la investigación* 4a. Edició. McGraw-Hill, ed., México, D.F.: McGraw-Hill.
- Mehta, P.**, 1996. Local Agenda 21: Practical experiences and emerging issues from the south. *Environ impact assess rev*, (16), pp.309-320.
- Mejía Lira, J.**, 2005. *La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a*

resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano,

Muñoz, O. & Holguín, M., 2001. El papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local: sus fundamentos teórico-conceptuales. *Revista Tendencias*, II(2), pp.115-147. Available at: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/732>.

ONU, 1992. Results of the World Conference on Environment and Development: Agenda 21. En UNCED United Nations Conference on Environment and Development, Río de Janeiro, United Nations, New York, pp. 1-351.

Ortega-Argueta, A. & Contreras-Hernández, A., 2013. Propuesta de un esquema de seguimiento y evaluación para programas de recuperación de especies en riesgo. *Gestión y Política Pública*, XXII(2), pp.457-496.

Ospina Bozzi, S.M., 1993. Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública. *Gestión y Política Pública*, 2(1), pp.35-56.

Pineda, P., 2014. *Planeación y evaluación de políticas públicas en los municipios de México* Primera Ed. I. de E. del Federalismo, ed., Guadalajara, Jalisco, México: Instituto de Estudios del Federalismo.

Piñar-Álvarez, Á., 2014. Agenda desde lo local y políticas públicas municipales en materia ambiental, Veracruz. En *Temas selectos de gestión y políticas públicas municipales en materia ambiental*. pp. 1-64.

Roberts, D. & Diederichs, N., 2002. Durban 's Local Agenda 21 programme : tackling sustainable development in a post-apartheid city. *Environmente & Urbanization*, 14(1), pp.189-201.

SEGOB-INAFED ed., 2012. *Agenda Desde lo Local Material de Trabajo para su implementación 2012.*^a ed., INAFED, SEGOB.

SEGOB-INAFED, 2014. *Agenda para el Desarrollo Municipal* Primera Ed. I. N. P. el F. y el D. Municipal, ed., México, D.F.: Secretaria de Gobernación, México.

Sosa, J. de J., 2010. Evolución reciente de la gestión pública municipal de México. *Provincia*,

(24), pp.53-74.

Tecco, C., 1997. El Gobierno Municipal como promotor del Desarrollo Local-Regional. En *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires, Argentina, pp. 1-17.

Torres, S., 2005. *Diagnóstico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo*,

Varona Arciniega, J.A., 2002. *Propuesta de una nueva gestión municipal* C. de G. J. de Andalucía, ed., Andalucía, España: Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía.

Yin, R., 1994. *Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos*, Available at:

<http://www.polipub.org/documentos/YIN ROBERT .pdf>.