

# **Análisis de la Metodología de los Planes de Desarrollo Municipal de Acapulco y sus repercusiones administrativas, financieras en el período 1999-2021**

David Antonio Reyes Peña<sup>1</sup>

Diego Guzmán Balderas<sup>2</sup>

Marisol Guerrero Millán<sup>3</sup>

## **Resumen**

La mayoría de las administraciones municipales tienen problemas, en la elaboración y seguimiento de los Planes por lo que el Objetivo General del presente estudio es el de analizar las metodologías de los Planes de Desarrollo Municipales (PDM) de Acapulco y sus repercusiones administrativas y financieras en el período 1999-2021. La metodología utilizada fue una revisión de la estructura de contenidos y conceptos de los Planes Desarrollo Municipal de los siguientes Presidentes Municipales de Acapulco: Zeferino Torreblanca Galindo, Alberto López Rosa, Félix Salgado Macedonio, Manuel Añorve Baños, Luis Walton Aburto, Evodio Velázquez Aguirre y Adela Román Ocampo. La carencia principal en la elaboración de todos estos Planes de Desarrollo Municipales, es que no siguen una metodología única, siempre se van modificando su metodología de un período a otro y este es un problema grave, de las planeaciones a corto plazo, no se les da continuidad de todos sus programas y acciones de gobierno, lo que se interrumpe cuando llega otra administración entrante, lo que dificulta la continuidad de los programas que impactan favorablemente a la población. Otro problema grande, es que la mayoría de todos los programas presentados, ninguno habla con profundidad de los problemas internos administrativos y financieros, lo que trae consigo muchos problemas en la operatividad de los programas y de las deficiencias del presupuesto. Además, es muy común que, en cada nueva administración entrante, siempre vienen más personal con el nuevo Alcalde, desplazando a los que ya estaban, lo que trae repercusiones grandes para el ayuntamiento, porque se deja de lado, el capital humano, que es muy importante para darle continuidad a los programas exitosos. Cambios por partidos políticos, con sus programas nacionales, como el de la 4<sup>a</sup>. transformación. También se concluye que la mayoría de todos los Presidentes Municipales no saben Administración y Finanzas Municipales, desconocen la importancia de escoger a las personas indicadas para cada puesto, no toman en cuenta a la gente preparada para realizarlo, y la mayoría opta por ensayo y error. Y gastan más de lo que recaudan. La repercusión de no elaborar y darle seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal es muy grande, porque la mayoría (exceptuando Zeferino Torreblanca Galindo) no cumplió con lo prometido en su PDM, con grandes afectaciones en sus finanzas y acciones de gobierno, que tuvieron el castigo del voto de la Ciudadanía al presidente, porque no cumplió con sus promesas de gobierno.

---

<sup>1</sup> Doctor. Facultad de Contaduría y Administración de la UAGro., 01540@uagro.mx

<sup>2</sup> Candidato a Doctor, dgbalderas@gmail.com

<sup>3</sup> M.A. M.E., marygumy@hotmail.com

**Conceptos clave:** Plan de Gobierno, Plan Municipal de Desarrollo, Planeación Municipal

## **Introducción**

La Planeación, en términos de administración pública, es importante en el ordenamiento federal, estatal y municipal, en donde se enmarca las orientaciones que deben contener los Planes de Gobierno Municipal.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se precisa que la responsabilidad es del Estado, la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que este sea integral y sustentable, fortaleciendo la soberanía y la democracia y fomentando el desarrollo económico, el empleo y la distribución justa del ingreso.

En donde los municipios tienen personalidad jurídica y podrán manejar su patrimonio en términos de la ley, teniendo facultades de aprobar los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal (Román Ocampo, 2018)

Además, se enmarca que las funciones y servicios públicos estarán a cargo de la administración municipal, y faculta a los municipios en los términos de las leyes federales y estatales, respectivas, para formular, aprobar y administrar sus planes de desarrollo, participar en la creación y administración de sus reservas territoriales, participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia y prevé, además, que cuando la Federación o los estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios.

En donde existe una Ley Federal de Planeación, que regula el Sistema Nacional de Planeación Democrática, como un instrumento para la planeación del desarrollo en el territorio nacional y por ende la base de la planeación del desarrollo en los estados y municipios.

También existe la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en donde la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos deberán elaborarse con base en objetivos y parámetros cuantificables de política económica, acompañados de sus correspondientes indicadores del desempeño, los cuales, junto con los criterios generales de política económica y los objetivos, estrategias y metas anuales, y estos deben estar alineados al Plan Nacional de Desarrollo y los programas que se deriven este.

En donde el artículo 24, precisa que la programación y presupuestación del gasto público comprende: las actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas del Plan Nacional de Desarrollo y en términos de la Ley de Planeación.

También la Ley de Contabilidad Gubernamental, enmarca los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes

públicos, incluyendo por supuesto a los ayuntamientos, en congruencia, los gobiernos estatales y municipales deberán coordinarse para armonizar su contabilidad.

De igual manera existe la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, la cual los municipios son los encargados de formular, aprobar administrar y ejecutar los planes o programas municipales de Desarrollo Urbano, de centros de población y los que se deriven, adoptando normas o criterios de congruencia, coordinación y ajuste con otros niveles de planeación

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, refiere competencias de los ayuntamientos de gobernar política y administrativamente al municipio, aprobar el bando de buen gobierno, reglamentos, administrar directamente los recursos que integren la hacienda municipal y recaudar los ingresos que le corresponden entre otros

Existe la Ley Número 994 de Planeación del Estado Libre y Soberano de Guerrero, en donde los Ayuntamientos deben conducir el desarrollo municipal, este ordenamiento en sus artículos 11, 12 y 13 establece la estructura que deben reunir los planes municipales de desarrollo y en su capítulo VI, contiene lo relativo al Sistema Municipal de Planeación Democrática a través del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal "COPLADEMUN".

Del mismo modo, existe la Ley Número 684 de Participación Ciudadana del Estado Libre y Soberano de Guerrero, donde enmarca los derechos y obligaciones de los ciudadanos respecto a su participación en acciones de gobierno. La Participación Ciudadana representa uno de los aspectos torales en esta administración municipal.

Existe una Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero, donde prevé prácticamente la naturaleza del municipio en nuestro estado; de ella deriva fundamentalmente la reglamentación municipal que le da vida institucional a todas las instancias municipales y por supuesto prevé, de igual manera lo relativo a la planeación municipal

Hay una Ley 494 para la igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado Libre y Soberano de Guerrero, donde la planeación municipal y en la aplicación de sus políticas públicas, deberán comprender acciones que garanticen a las mujeres el pleno ejercicio de sus derechos, el desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades

En la Planeación, el Bando de Policía y Buen Gobierno del Municipio de Acapulco, establece la obligatoriedad del Ayuntamiento entrante de formular un Plan Municipal de Desarrollo y de sus programas operativos anuales, a los que deberá sujetar sus actividades durante el trienio constitucional correspondiente. Y cuenta con el COPLADEMUN (Román Ocampo, 2018)

Y el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal del H. Ayuntamiento de Acapulco.

Para la realización de la planeación del desarrollo municipal es una actividad central en el diseño e instrumentación de políticas públicas, además de ser una herramienta de gran utilidad en la priorización, direccionamiento, programación y ejercicio de los recursos presupuestales, y en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible a nivel local, además del mejoramiento de las condiciones de bienestar de la población municipal (Instituto Municipal de Planeación Puebla, 2020).

La planificación para el desarrollo en los municipios de México es muy diversa. Mientras algunos municipios consideran dentro de sus planes para el desarrollo una misión y visión, así como objetivos y metas claras, algunos otros no tienen planes municipales de desarrollo. Además, algunos ayuntamientos consideran la creación en su organización de consejos municipales de planeación, con el objeto de incentivar la participación social y la consulta ciudadana en lo relativo a la planeación local. La planificación es un elemento importante para regir el actuar del gobierno y buscar el desarrollo de una comunidad en distintos ámbitos: el social, el político, el cultural y el económico (Gómez, 2017).

La importancia del Municipio en la vida diaria radica en ser el centro o núcleo de convivencia ciudadana, es aquí donde los ciudadanos interactúan con una mayor cohesión o cercanía y donde esa cercanía e interacción da como resultado intereses comunes y demanda comunes, estableciendo una relación directa e indirecta entre gobierno y ciudadanía, de manera directa en el voto para elegir un gobierno municipal que dé respuesta a esos intereses comunes y demandas que de manera resumida son los servicios públicos básicos (Montero, 2018). La participación de la ciudadanía es uno de los pilares importantes para tener un buen modelo del gobierno, así como la transparencia de las decisiones que se tomen. La capacidad y la preparación del gobernante es otro de los factores para que un gobierno abierto funcione (Soria, 2021).

El municipio en México es más que la conjunción de población y gobierno en un territorio jurisdiccionalmente delimitado; ésta es una de las definiciones tradicionales que de él se han hecho. Puede entenderse como el resultado de una serie de relaciones sociales entre agentes individuales y colectivos con intereses propios (Vargas, 2020).

Es de público conocimiento que la gestión municipal es el órgano de más alto nivel técnico administrativo, cuya función es de conducir y dirigir la gestión financiera del gobierno municipal en su conjunto, así como prestar servicios públicos y promover inversiones de obras de su competencia. Por tal motivo, el alcalde es quien se encarga de ejecutar proyectos que están inmersos en el Plan de Desarrollo Concertado, el presupuesto participativo y las políticas de gestión, etc. (Álvarez y Delgado, 2020).

En el presente estar actualizados es de vital importancia pues al parecer no solo las empresas son las que deben estar al cien en tecnología sino también los gobiernos. Ya que pueden generar problemas en la dirección estratégica, se causa por desactualización de las herramientas utilizadas para su administración y gestión, así como las diferencias de las estructuras y los periodos de monitoreo y control que la normatividad define para realizar el seguimiento y control a las actividades (Arias, 2021).

Si bien existen deficiencias en cuanto a la gobernanza de los municipios, también es imperativo señalar que uno de los factores por los que existe limitación de inversión pública es la dependencia fiscal de los gobiernos locales. Urge un cambio de modelo, que rompa con las prácticas burocráticas del momento, que garantice alternativas de desarrollo, sin caer en la visión lineal y restringida del progreso (Arteaga *et al.*, 2020).

Por lo que para mitigar estas acciones, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desarrolló un modelo de gobierno abierto, el cual implementando su metodología ofrece los siguientes beneficios: genera que los ciudadanos tengan más confianza en el gobierno, asegura resultados óptimos a costos menores, permite

que las políticas públicas tengan un mayor nivel de cumplimiento y permite que la ciudadanía considere que las decisiones tomadas por los gobernantes son legítimas, promueve la innovación, el acceso a la información y la transparencia, asegura que la formulación de políticas públicas se realice de manera uniforme considerando los diferentes aspectos relevantes para los ciudadanos (Quispe de los Santos, *et al.*, 2021).

Además del Índice de Capacidades Institucionales Municipales (ICIM), que es un medidor que determina las fortalezas o debilidades institucionales de los municipios de México y sirve para elaborar elementos para que con ellos los municipios puedan evaluarse y fijar metas para su fortalecimiento. El ICIM expresa el desempeño de los gobiernos y también el grado de corresponsabilidad de la sociedad y sus organismos en sus procesos de desarrollo (Huerta y Venegas, 2020).

Finalmente mencionar que en la actualidad las naciones intentan implementar arquetipos de gobierno abierto encaminado en la excelente propagación de las decisiones que se adoptan, la integración de la ciudadanía enfocados en los principios de transparencia, rendición de cuentas, manejo de las TIC y aminorar la corrupción. Para esto se deben encontrar las debilidades del gobierno y proponer ideas o formas en las que se puedan corregir (Caruajulca, 2021).

La definición de Municipio: Quintana (2005), explica el origen etimológico del concepto municipio de la siguiente manera:

El vocablo Municipio proviene del latín, compuesta de 2 locuciones: el sustantivo *munus*, que se refiere a cargas u obligaciones, tareas, oficios, entre otras varias acepciones, y el verbo *capere*, que significa tomar, hacerse cargo de algo, asumir ciertas cosas. De la conjunción de estas dos palabras surgió el término latino *municipium* que definió etimológicamente a las ciudades en las que los ciudadanos tomaban para sí las cargas, tanto personales como patrimoniales, necesarias para atender lo relativo a los asuntos y servicios locales de esas comunidades.

Serra (2000), con respecto al Municipio dice lo siguiente:

La descentralización administrativa regional, llamada por algunos autores descentralización territorial, es una forma de organización descentralizada, que tiene por finalidad la creación de una institución política, dotada de personalidad jurídica, patrimonio propio y un régimen jurídico establecido por la constitución en el artículo 115 y reglamentado por sus leyes orgánicas municipales, que expiden las legislaturas de los Estados.

Por su parte Burgoa (2000), señala “el Municipio implica en esencia una forma jurídico-política según la cual se estructura a una determinada comunidad asentada sobre el territorio de un Estado”.

Reynoso y Villafuerte (2003), definen el concepto de Municipio de la siguiente manera:

El municipio en México es la institución básica de la vida política nacional, es el primer nivel de gobierno y el más cercano a la población. Como entidad política- jurídica el municipio se integra por una población que comparte identidades culturales e históricas, asentada en un territorio determinado que se administra por autoridades constituidas en un

Ayuntamiento electo por sufragio universal y directo o por las modalidades que determine la ley, para su progreso y desarrollo. Su personalidad jurídica se manifiesta en su capacidad política, administrativa, patrimonial y reglamentaria.

El Concepto de planeación: en el Manual para la Planeación Democrática en el Estado de México (2017-2023), dice lo siguiente de la planeación:

La planeación es la actividad que se realiza para establecer una forma de trabajo futura, objetiva y que sea congruente con las necesidades presentes y los insumos con que se cuenta. En la planeación intervienen diversos procesos cognitivos, los cuales invariablemente comenzarán por el proceso de búsqueda y análisis de información (diagnóstico) y culminarán con una propuesta a realizar (programa, acción, entre otras).

Planeación es una acción que se realizará en el futuro, para eso se debe de tener un conocimiento previo que finalmente terminará con un programa de acción o estrategia. Esto permitirá a quienes diseñan calcular los riesgos al implementar el plan.

López (1999), menciona que “la planeación se establece para reducir la incertidumbre respecto al futuro de la sociedad, es decir, planear significa prever el futuro, decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo”.

El Desarrollo Municipal para Vargas (2020):” Implica el mejoramiento intencional y definido de las condiciones de vida de la población asentada en una demarcación territorial, generado por la acción conjunta y coordinada de la sociedad civil con su gobierno local, en condiciones de democracia y apertura para la toma de decisiones y ejecución de acciones” (p. 85).

Esta definición incluye cada uno de los elementos señalados en la definición tradicional: población, territorio y gobierno, pero desde una perspectiva en la cual cada uno asume un papel dinámico y decisivo en la configuración del ente denominado municipio. Se añade también el reconocimiento de la interacción social como parte fundamental para la producción y reproducción del municipio, es decir, el concepto de desarrollo municipal lleva implícito el desarrollo de la esfera pública, como espacio en el que tiene lugar la interacción de sociedad y gobierno.

En términos generales, se considera que el municipio encuentra fuertes obstáculos para su desarrollo en tres vertientes, como ya se había señalado: normativa, financiera y política.

## **ISO 18091.2019**

La ISO (Organización Internacional para la normalización) es la normativa con sede en Ginebra, Suiza, siendo una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad. Éstas son desarrolladas conjuntamente con los sectores que las van a utilizar. Esta norma es aplicable a países desarrollados y en vías de desarrollo, así como a países con economías en proceso de transición. La norma ISO 9001 es el sistema de gestión de la calidad-directrices para la aplicación en el gobierno local. Este modelo está constituido por el objetivo y campo de aplicación, en este apartado de la norma es donde se debe de especificar los requisitos para

un sistema de gestión de la calidad si la organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente. O, si aspiran a incrementar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

Con respecto al apartado de las referencias normativas, lo cual hace referencia a las normas para consulta. En el apartado de los términos y definiciones se definen los conceptos como la alta dirección, cliente/ciudadano, Gobierno local, proceso del gobierno local, producto y servicio, así como la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas, la gobernanza y la política pública.

En el apartado del contexto de la organización se enfatiza la comprensión de la organización y de su contexto, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, también es la parte donde se determina el alcance del sistema de gestión de la calidad, así como la determinación del sistema de calidad y sus procesos.

En el contenido del apartado de liderazgo se detallan las generalidades del liderazgo y el compromiso, puntualizan el establecimiento de la política de la calidad, así como la comunicación de la política de calidad; los roles, responsabilidades y autoridades en la organización. En la sección de la comunicación se plantean acciones para abordar riesgos y oportunidades, así como los requisitos. En este apartado se plantean los objetivos de calidad y la planificación para lograrlos, así como la planificación de los cambios.

En la sección de apoyo se proponen los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan para alcanzar los objetivos. En este apartado, también, se determina la competencia, la toma de conciencia, la comunicación y la información documentada.

En la sección de operaciones se plantea la planificación y el control operacional, los requisitos para los productos y servicios, el diseño y desarrollo de los productos y servicios, así como el control de los procesos, productos y servicios suministrado externamente. También se plantea la producción y provisión del servicio, la liberación de los productos y servicios, y el control de las salidas no conformes.

En el apartado de evaluación del desempeño se debe de realizar el seguimiento, medición, análisis y evaluación, así como la auditoría interna, la revisión por la dirección. En la sección de la mejora se encuentra las generalidades de la mejora, la no conformidad y la acción correctiva y la mejora continua.

En el caso del anexo A se describe la herramienta de evaluación del gobierno local para la gestión integral de la calidad, en el cual se presenta un diagnóstico que los gobiernos locales pueden utilizarlos.

En el anexo B se describe el proceso para la gestión integral de la calidad, en el cual se muestra cómo un gobierno local puede adoptar efectivamente el enfoque de proceso.

En el anexo C se muestra el contenido sobre los observatorios ciudadanos integrales, ya que es de suma importancia para tener un gobierno confiable.

En el anexo D muestra la relación entre los objetivos de la ONU y otros sistemas de medición y gestión, aquí se describe cómo el modelo de diagnóstico del anexo A, se traduce en diferentes contenidos de sistemas de evaluación o temas.

## Objetivo General

El Objetivo General del presente estudio es el de analizar las metodologías de los Planes de Desarrollo Municipales de Acapulco y sus repercusiones administrativas y financieras, en el período 1999-2021.

## Metodología

Para llevarlo a cabo la metodología empleada fue realizar una revisión de la literatura, de la metodología empleada para la realización de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM).

Una revisión de la estructura de contenidos y conceptos de los Planes Desarrollo Municipal de los siguientes Presidentes Municipales de Acapulco: Zeferino Torreblanca Galindo, Alberto López Rosa, Félix Salgado Macedonio, Manuel Añorve Baños, Luis Walton Aburto, Evodio Velázquez Aguirre y Adela Román Ocampo.

La estructura de los contenidos para análisis, son las siguientes:

2.1 Marco legal, 2.2 Metodología. 2.3 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo., 2.4 Fases de elaboración, 2.5 Objetivos, Valores, Misión, Visión y Misión, 2.6 Estructura del Plan, 2.7 Políticas transversales, 2.8 Diagnóstico, 2.9 Ejes Rectores, 2.10 Estrategias y líneas de Acción, 2.11 Seguimiento y Evaluación, 2.12 Consulta Ciudadana, 3.- Análisis de los resultados administrativos por cada gobierno municipal, 4.- Análisis financieros por cada administración municipal.

## Resultados

En el período de **Zeferino Torreblanca Galindo 1999-2002**, no se enmarcó el marco legal, ni las fases, ni la metodología, y no estaba alineado al Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo, tampoco contiene las políticas transversales y no realizó consulta ciudadana.

El antecedente de esta administración, es que es la primera que ocupa la presidencia después de más de 70 años en el poder y llega un candidato con la bandera del PRD, no siendo del PRD, formando una organización civil denominada Frente Cívico de Acapulco, con el apoyo de sus agremiados para los puestos de Dirección en el ayuntamiento. La cual se caracterizó por su capacidad, honestidad y honorabilidad de sus funcionarios.

Tomando como primera tarea fue el de crear las bases para el saneamiento financiero del gobierno municipal, primero combatir la corrupción de arriba abajo, en todas sus dependencias, modernizando de manera digital todos los cobros de los contribuyentes, y principalmente incrementar la recaudación de los ingresos propios, ya que son los únicos que dependen de la administración municipal.

Realizando una campaña publicitaria para promover el pago de los impuestos, productos, derechos y aprovechamientos y principalmente el impuesto predial, que es el de mayor aportación en los ingresos del ayuntamiento. Logrando incrementar hasta el 45% con respecto a los gobiernos anteriores en sus ingresos propios.



Acompañado de una campaña de fiscalización, del control férreo en la cobranza, con estrecha vigilancia para la recaudación de adeudos y principalmente a la respuesta ciudadana basada en la confianza depositada en este gobierno, logrando un incremento sustancial en la recaudación de los ingresos propios.

Incrementando el primer año de 187.5 millones de ingresos propios en 1999 a 270.7 millones de pesos en el año 2000, logrando ingresos superiores de más de 83.2 millones de pesos con respecto al año anterior. Todos estos incrementos se deben a una mejor administración tributaria, con reformas al marco jurídico fiscal, con replanteamientos a la Ley Orgánica del Municipio Libre de Guerrero para incrementar los ingresos del Ayuntamiento y responder a las necesidades de servicios y de obra pública a toda su población.

Todos estos logros, se debieron también, al tomar medidas de austeridad instauradas durante todo su período de gobierno, evitando el dispendio de gastos de representación, de mantenimiento, en gasolina, en celulares y otros gastos innecesarios. Y principalmente el despido de aviadores, que se presentaban a cobrar cada quincena y del personal innecesario de cada dependencia. Estas acciones retribuyeron grandemente a bajar el gasto en nómina considerablemente y también contribuyó a la disminución de gastos de representación de mantenimiento en gasolina en teléfonos celulares y otros gastos innecesarios.

También contribuyó, el éxito de este gobierno municipal, el de asignar los espacios de dirección a las personas adecuadas a los perfiles de cada espacio de cada dependencia. Si bien no todos los directivos tenían experiencia en la administración pública, se les asignaron personal con capacidad técnica para cada área de las dependencias del ayuntamiento y con esto cumplir sus funciones que marcan las normas y reglamentos municipales.

Estas medidas disminuyeron la elevada dependencia que Acapulco tenía con respecto a los recursos federales y que padecen la mayoría de los municipios y estados en el país.

Ambas medidas, el aumento de los ingresos propios y la disminución del gasto corriente, han hecho posible contar con mayores recursos, no sólo para hacer frente de mejor manera a las demandas de Acapulco, sino también para solventar deudas de gobiernos anteriores e, inclusive, para destinar parte a las obras de infraestructura.

Este manejo de las finanzas sanas y honestas, con eficiencia y eficacia, permitió aumentar el gasto público, en programas sociales y obras y servicios públicos, en los lugares donde más se necesitaban.

Un gobierno fuerte, es aquel que tiene la capacidad de responder a las demandas de la ciudadanía y un gobierno débil es aquel que no tiene la capacidad de responder las demandas de la ciudadanía. Y solamente se logra, teniendo finanzas sanas.

Esta situación, logró que se dignificaran el salario de los policías, y de todo el personal del ayuntamiento, con aumento del 16% promedio a cada trabajador, además otorgando beneficios sociales.

También con los recursos propios, sirvió para comprar equipo de cómputo y mobiliario y por otro lado para la rehabilitación de oficinas y edificios públicos y uniformes para todos los empleados.

En este gobierno privilegiaron a la zona sub urbana y rural, buscando que la inversión pública se destinara hacia los rubros de inversión productiva para mejorar la calidad de vida en las colonias y comunidades menos favorecidas del puerto.

En general realizó un buen gobierno, lo que permitió que la ciudadanía siguiera gobernando para el PRD.

Lo encontrado en el período de **Alberto López Rosas 2002-2005**, no contempla el marco legal, ni las fases, ni la metodología y tampoco estaba alineado al Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo, tampoco contempla las políticas transversales y no realizó consulta ciudadana.

Se le da continuidad al partido PRD, en donde el Licenciado Alberto López Rosas, le da continuidad al proyecto de la izquierda del país, en donde él y sus colaboradores, tienen su organización civil, movimiento ciudadano de Acapulco, que él encabeza y el 50% de su gremio salen sus directivos para encabezar el ayuntamiento de Acapulco, y el otro 40% integra a todas las corrientes del PRD a su administración, todas quedan incluidas y pocos directivos de la iniciativa privada.

Retoma el ayuntamiento con finanzas sanas, pero el problema comienza con algunos secretarios de primera línea, que no traen la mística del proyecto de izquierda, y empieza en algunas dependencias el proceso de corrupción.

Se cambia la plataforma del predial y se concesiona a una privada, la cual es manejada por una compañía extranjera, y empieza a tener problemas en la cobranza y la recaudación empieza a disminuir y se deja de lado las campañas publicitarias masivas, para el pago de impuestos, se descuida en general la calidad de servicio en la cobranza al contribuyente.

También se empiezan a relajar los controles contra la corrupción, y la expectativa de la ciudadanía empieza a perder la confianza del gobierno municipal.

Y principia a tener un déficit presupuestal, por mala elaboración del presupuesto de ingresos 2004, incidencia de la comisión de Hacienda en el presupuesto de egresos 2004, se empieza a incrementar el rubro de servicios personales, por el aumento en la cantidad de directivos, se eleva el número de supernumerarios, aumenta las listas de raya, incrementa los niveles salariales y la homologación salarial de puestos directivos y el incremento salarial está por arriba de lo presupuestado (del 3.5% al 6.1%), con programas no presupuestados en obra pública y un exceso de gastos de operación.

Y no se implementan las estrategias financieras a corto plazo, como son disminución de personal directivo, listas de raya, reducción de salarios de directivos, racionalización de compra de materiales y suministros, disminución de los convenios de prensa, reducción de gastos de luz, agua, teléfono, arrendamientos de inmuebles, reducción de gastos de transporte: gasolina, lubricantes, refacciones, mantenimiento de transporte, neumáticos y cámaras, cancelación del fondo revolvente, es decir disminuir el gasto operativo.

Con respecto al mediano plazo, no se cancelan los proyectos que no responden al Plan de Desarrollo Municipal, ni disminuyen las cuentas concentradoras del grupo de gastos de servicios generales y transportes, ni reestructuran las dependencias para evitar la duplicidad de funciones.

Tuvieron que reestructurar las ADEFAS (adeudos fiscales anteriores). Terminando un gobierno endeudado y con muchos problemas para el pago de aguinaldos para el año 2005. El logro de este gobierno es el de haber ganado el premio internacional promovido por la ONU, denominado HABITAT, con el programa SINAI, el cual fue entregado por el Licenciado Fox Quezada presidente de la República mexicana, al Licenciado Alberto López Rosas, nunca se había obtenido un premio de tal magnitud en las administraciones pasadas y en toda la historia del estado de Guerrero.

El siguiente presidente municipal fue Félix Salgado Macedonio, también militante del PRD, empieza la decaída de la administración municipal, en donde los directivos de primer y segundo nivel, son contratados por una comisión especializada para la selección de Secretarios, Sub secretarios y coordinadores, teniendo buenos resultados de acuerdo a los perfiles de los puestos directivos. El problema es que, en las negociaciones pacta con una parte considerable del PRI, los cuales tuvieron puestos importantes de dirección en el ayuntamiento, Y empieza la corrupción en las distintas dependencias del ayuntamiento y el deterioro de la credibilidad de la administración ante la ciudadanía.

Ante esta situación la población se manifestó el triunfo del PRI con Manuel Añorve Baños, distinguido dirigente priista.

En el período de **Manuel Añorve Baños 2009-2012**, no se encontró las fases de la elaboración, políticas transversales y no se realizó consulta ciudadana. Es la peor administración que se ha presentado en el ayuntamiento de Acapulco, porque en este período hubo cuatro presidentes municipales. Alejandro Porcayo Rivera, José Luis Ávila, la vuelve a estar Licenciado Manuel Añorve y lo vuelve a dejar a Verónica Escobar Romo, todas estas situaciones se dieron por la aspiración del Presidente Manuel Añorve a la Gubernatura del estado de Guerrero. Fue la época que más creció la delincuencia, siendo una de las ciudades de más homicidios en América Latina, estando en el ranking, dado a conocer por el Consejo Ciudadano de México para la Seguridad Pública y Justicia Penal a que es el hogar de algunas de las 50 más peligrosas en el mundo.

Acapulco empieza a tener problemas de conflictos sociales, desempleo y se encuentra en una situación muy vulnerable ante fenómenos naturales y epidemiológicos. Esto se podría sobrellevar siempre y cuando llevaran una disciplina financiera y patrimoniales, que administrados adecuadamente contribuirían a mejorar la respuesta a las demandas ciudadanas, sin embargo, los partidos políticos en el cargo y de oposición mediante los integrantes del cabildo, dan un sentido clientelar y paliativo a los escasos recursos con los que el municipio cuenta restando importancia a la atención de los problemas básicos con prioridad de atención. En este período se empieza a marcar la centralización en la toma de decisiones, es decir todos los programas planeados y presupuestados por dependencias, no son ejercidos por ellos, sino todo lo ejerce a través de las decisiones del presidente municipal o del candidato a la Gubernatura del estado de Guerrero.

Como se observa en el cuadro 1, se ven reflejados los impuestos, los cuales se observa que los impuestos fluctúan en el margen de 367,597 millones de pesos sube a 383, 880 millones y el último año llega a 394, 414 millones de pesos. Es decir, los ingresos propios tuvieron un crecimiento muy limitado y no fue acorde a las estimaciones que se hicieron en los tres años proyectados.

También se observa la gran dependencia que se tiene de las Participaciones y Aportaciones Federales.

Cuadro 1.- Ingresos Estimados y Recaudados periodo 2009-2012 (Cifras en miles de pesos)

Capítulo	Concepto	Ingresos							
		2009		2010		2011		2012	
		Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	
<b>40000</b>	<b>Ingresos y otros beneficios</b>	<b>1,639,443</b>	<b>2,408,015</b>	<b>1,596,326</b>	<b>2,781,000</b>	<b>1,695,580</b>	<b>2,260,709</b>	<b>1,932,806</b>	<b>2,658,651</b>
<b>41000</b>	<b>Ingresos de gestión</b>	<b>599,150</b>	<b>658,927</b>	<b>702,326</b>	<b>714,329</b>	<b>568,641</b>	<b>589,846</b>	<b>721,867</b>	<b>706,906</b>
41100	Impuestos	353,970	367,597	432,627	383,880	401,026	306,257	473,544	394,414
41400	Derechos	153,212	165,334	168,534	182,960	89,014	175,949	97,916	207,382
41500	Productos de tipo corriente	37,893	48,004	41,683	53,369	33,254	36,528	36,579	40,904
41600	Aprovechamiento de tipo corriente	54,075	77,992	59,482	94,121	45,348	71,111	113,828	6,369
41900	Ingresos no comprendidos en fracciones anteriores	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>42000</b>	<b>Participaciones, aportaciones y trasferencias</b>	<b>986,823</b>	<b>1,283,408</b>	<b>822,000</b>	<b>1,374,352</b>	<b>1,046,399</b>	<b>1,199,691</b>	<b>1,130,399</b>	<b>1,913,161</b>
42100	Participaciones y aportaciones	986,823	1,230,912	822,000	1,298,295	1,046,399	1,139,013	1,130,399	1,539,423
	Participaciones	367,541	365,155	316,021	423,847	534,937	373,614	574,937	751,212
	Aportaciones	619,282	865,757	505,979	874,449	511,462	765,398	555,462	788,211
	Fism	431,505	588,443	386,908	589,642	335,723	431,338	359,378	435,374
	Fortamun	187,777	277,314	119,071	284,807	175,739	334,060	192,084	352,837
<b>43000</b>	<b>Otros ingresos y beneficios</b>	<b>53,470</b>	<b>465,679</b>	<b>72,000</b>	<b>692,318</b>	<b>80,539</b>	<b>471,172</b>	<b>80,539</b>	<b>38,584</b>
43100	Ingresos financieros	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
43900	Otros ingresos y beneficios varios	53,470	465,679	72000	692,318	80,539	471,172	80,539	38,584

Fuente: Elaboración propia (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2009, 2010, 2011 y 2012)

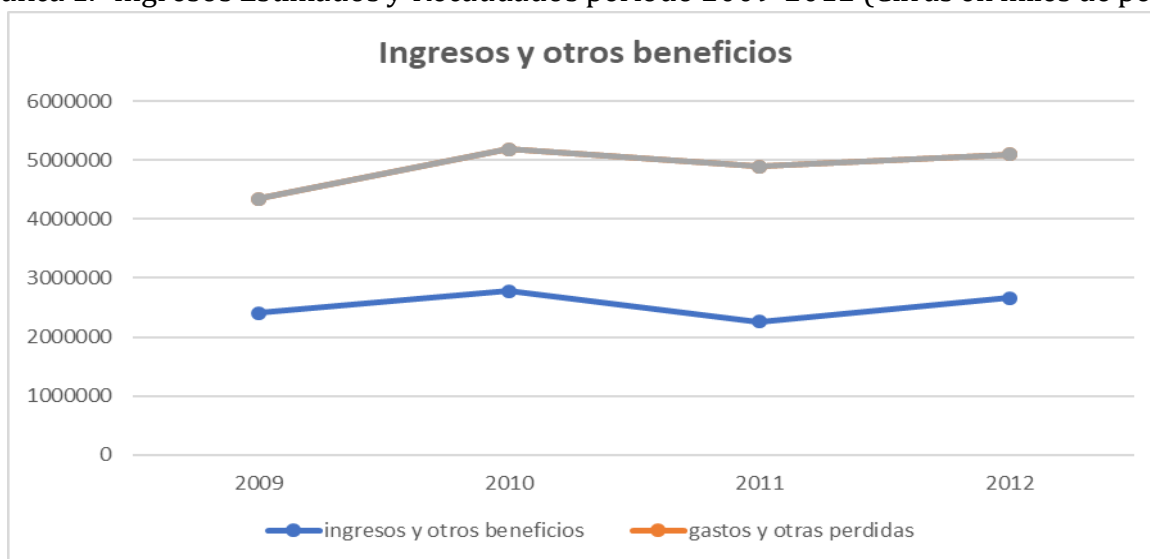
Y como la recaudación disminuyó, optan por pedir dos préstamos, al grado que hasta la fecha se están pagando estos adeudos. También empiezan a crecer los niveles de corrupción, con la exención de impuestos a empresas de amigos, con la falta de actualizaciones de los valores catastrales ante la inflación,

La ciudadanía empieza a percibir los niveles altos de corrupción y la falta de transparencia de los estados financieros. Y también empiezan a demandar mayor apoyo al gobierno federal, creándose una actitud de dependencia y bajo esfuerzo propio. Dejan de lado la capacitación al personal, la falta de equipos de trabajo, la duplicación de funciones, falta de involucramiento de directivos, trámites engorrosos, comunicación deficiente entre el gobierno y la ciudadanía.

Como se observa en la gráfica 1, se tienen más gastos que ingresos, es decir el gobierno está gastando más que lo que recauda, trayendo con ello grandes problemas, principalmente porque deja endeudado a la próxima administración, por los adeudos que deja a los proveedores, empresas constructoras y compromete el presupuesto de la administración entrante con los Adeudos Fiscales Anteriores (ADEFAS). Además, que deja problemas en los servicios de recolección de basura, porque no se cuentan con recursos para pagar a la empresa contratada para la recolección de basura, el pago de las quincenas de diciembre, el pago de los aguinaldos, el pago al ISSSTE y a todas las cuotas de los gremios sindicales. En general solo se enfocan en su proyecto político para llegar a la gubernatura del estado de Guerrero, olvidándose del buen funcionamiento del ayuntamiento y llevándose los recursos

económicos del ayuntamiento para su campaña. Pierde el PRI y gana Movimiento Ciudadano. (Serna Maganda, 2018)

Gráfica 1.- Ingresos Estimados y Recaudados periodo 2009-2012 (Cifras en miles de pesos)



Fuente: elaboración propia: (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2009, 2010, 2011 y 2012)

En la administración de **Luis Walton Aburto (2012-2015)**, contempla la mayor parte de todos los conceptos solo le faltó la Evaluación y Seguimiento.

Cuadro 2.- Ingresos Estimados y Recaudados periodo 2013-2015 (Cifras en miles de pesos)

Capítulo	Concepto	Ingresos					
		2013		2014		2015	
		Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado
<b>40000</b>	<b>Ingresos y otros beneficios</b>	<b>1,971,462</b>	<b>3,214,970</b>	<b>2,318,499</b>	<b>2,925,987</b>	<b>2,562,598</b>	<b>3,081,822</b>
<b>41000</b>	<b>Ingresos de gestión</b>	<b>736,305</b>	<b>792,727</b>	<b>792,727</b>	<b>736,345</b>	<b>754,317</b>	<b>790,649</b>
41100	Impuestos	483,015	465,784	478,090	417,226	404,226	464,179
41400	Derechos	99,874	176,916	179,120	175,474	168,265	184,282
41500	Productos de tipo corriente	37,310	46,640	38,056	37,246	4,944	37,905
41600	Aprovechamiento de tipo corriente	116,105	34,911	65,545	40,574	85,047	104,283
41900	Ingresos no comprendidos en fracciones anteriores	-----	68,475	-----	90,835	90,835	-----
<b>42000</b>	<b>Participaciones, aportaciones y trasferencias</b>	<b>1,153,007</b>	<b>2,400,994</b>	<b>1,519,501</b>	<b>1,768,328</b>	<b>1,768,328</b>	<b>2,282,664</b>
42100	Participaciones y aportaciones	1,118,072	1,654,259	1,519,501	1,768,328	1,768,328	1,992,140
	Participaciones	540,391	816,441	664,923	874,773	854,773	1,090,312
	Aportaciones	577,680	837,819	854,578	913,556	913,556	901,828
	Fism	373,753	461,527	465,632	502,134	502,134	496,678
	Fortamun	203,928	376,292	388,946	411,422	411,422	405,150
<b>43000</b>	<b>Otros ingresos y beneficios</b>	<b>82,150</b>	<b>21,249</b>	<b>37,909</b>	<b>39,953</b>	<b>39,953</b>	<b>8,509</b>
43100	Ingresos financieros	-----	-----	-----	-----	-----	-----
43900	Otros ingresos y beneficios varios	82,150	21,249	37,909	39,953	39,953	8,509

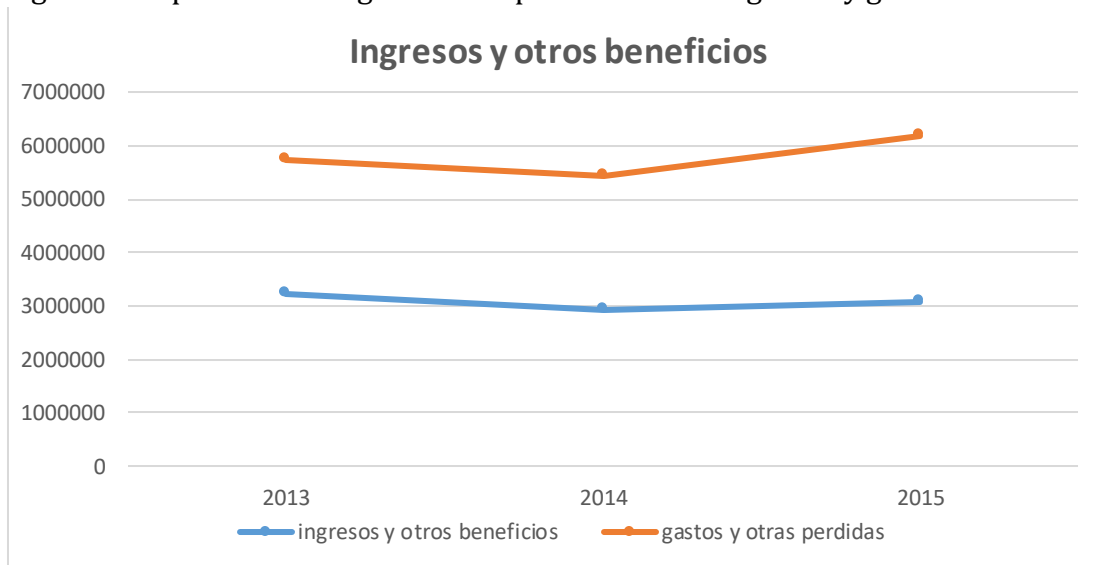
Fuente: elaboración propia: (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2013, 2014, 2015)

En lo referente al cuadro 2, se observa que las fluctuaciones de los impuestos inician con 792,727 millones de pesos, seguido el segundo año 736,345 millones de pesos y finaliza con 790,649 millones de pesos, es decir nunca superaron los ingresos del primer año. Hay que considerar que esta administración tuvo que hacer frente a todos los adeudos que dejó la administración anterior, por lo que tuvo que negociar con la federación para que le asignaran recursos del ramo 23, para poder salir adelante en sus finanzas municipales. Pero vuelve a caer en el problema de todas las administraciones municipales, se gasta más de lo que se recauda. Al menos en esta administración no se endeudó, lo que hizo fue una negociación con el préstamo que le dejó Manuel Añorve Baños, y lo difirió a futuro.

Pero se caracterizó esta administración que dejó a la mayor parte de los trabajadores que dejó la administración pasada de Manuel Añorve, que fue parte de la negociación del dinero que le dio la federación.

Por los resultados alcanzados en su gobierno, la ciudadanía no simpatizaba con Luis Walton Aburto y la gana el PRD. También Luis Walton Aburto, no concluye su período, porque se va como candidato a la gubernatura del estado de Guerrero y pierde en su intento.

Figura 9.-Representación gráfica comparativa de los ingresos y gastos 2013-2015



Fuente: elaboración propia (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2013, 2014, 2015)

Con la administración de **Evodio Velázquez Aguirre (2015-2018)**, no contempla el marco legal, ni las fases, ni la metodología y no estaba alineado al Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo, y no contempla las políticas transversales y no realizó consulta ciudadana. Lo encontrado en el cuadro 3, solo se consiguió los ingresos de dos años, donde el primer año los impuestos alcanzan 510,125 millones de pesos, y en el segundo año caen sus ingresos a 450,437 millones de pesos. Esta fue una administración en decadencia, porque cada año cambiaba Secretario, Subsecretario y Directores, casi en todas las dependencias, esto trajo como consecuencia, que todos los programas de su administración no cumplieran las metas o los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal.

ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL DE ACAPULCO Y SUS REPERCUSIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS EN EL PERÍODO 1999-2021

Otra de sus características, es que el ejercía el presupuesto de las dependencias, es decir él se entrometía con el presupuesto de sus Secretarías, en programas no contemplados en el presupuesto de egreso (con ocurrencias).

Cuadro 3.- Ingresos Estimados y Recaudados periodo 2016-2017 (Cifras en miles de pesos)

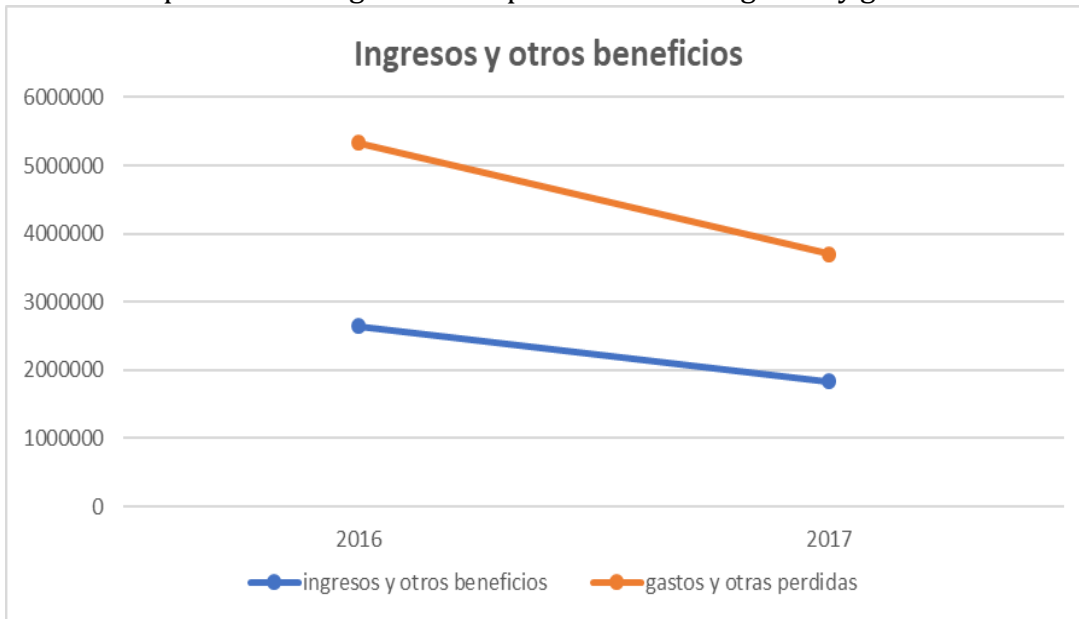
Capítulo	Concepto	Ingresos			
		2016		2017	
		Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado	Estimado/recaudado
<b>40000</b>	<b>Ingresos y otros beneficios</b>	<b>2,639,476</b>	<b>3,107,936</b>	<b>2,692,793</b>	<b>3,271,064</b>
<b>41000</b>	<b>Ingresos de gestión</b>	<b>804,845</b>	<b>850,290</b>	<b>828,677</b>	<b>834,601</b>
41100	Impuestos	510,125	469,119	516,034	450,437
41400	Derechos	190,893	232,157	223,786	216,703
41500	Productos de tipo corriente	5,154	5,805	6,035	5,633
41600	Aprovechamiento de tipo corriente	98,673	72,438	82,822	81,646
41900	Ingresos no comprendidos en fracciones anteriores	0	70,771	0	80,182
<b>42000</b>	<b>Participaciones, aportaciones y transferencias</b>	<b>1,834,630</b>	<b>2,250,346</b>	<b>1,864,116</b>	<b>2,433,248</b>
42100	Participaciones y aportaciones	1,834,630	1,984,684	1,864,116	2,433,248
	Participaciones	897,310	1,060,711	958,566	1,056,940
	Aportaciones	937,320	923,973	905,549	996,867
	Fism	515,196	507,731	498,901	543,288
	Fortamun	422,124	416,242	406,901	453,579
<b>43000</b>	<b>Otros ingresos y beneficios</b>	<b>1</b>	<b>7,301</b>	<b>1</b>	<b>3,215</b>
43100	Ingresos financieros	0	4,263	0	3,199
43900	Otros ingresos y beneficios varios	1	3,037	1	17

Fuente: elaboración propia (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2016, 2017)

El resultado de la gráfica 3, es que se vuelve a tener más gastos de los que se recauda, por lo que deja una gran deuda a la nueva administración entrante. Y con un gran malestar de la ciudadanía por toda la corrupción que se tuvo en esta administración, que es la segunda después de la de Manuel Añorve Baños. Pierde la presidencia municipal el PRD y la gana MORENA. Y comprometiendo el presupuesto de la administración entrante en ADEFAS.

Además, de cómo dejó de endeudado el ayuntamiento, también se caracterizó que aumentó el gasto en nómina, llegando a tener más de 10,000 trabajadores, lo que representaba la mitad del presupuesto de egresos de un año.

Gráfica 3.-Representación gráfica comparativa de los ingresos y gastos 2016-2017



Fuente: elaboración propia (Presupuesto de Egresos, H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Ejercicio Fiscal: 2016, 2017)

En la última administración de **Adela Román Ocampo (2018-2021)**, faltándole los conceptos de seguimiento y evaluación de su PDM y aporta los indicadores de estrategias e indicadores de líneas de acción. Con la administración de Adela Román Ocampo, entra a un ayuntamiento muy endeudado, con muchos problemas de pagos a proveedores, a contratistas, adeudos a las cuotas sindicales y principalmente con exceso de personal, de la herencia de la administración anterior. Y también aumenta el aparato administrativo, lo que tiene un aparato administrativo demasiado grande, con 27 puestos de primer nivel, 72 puestos de segundo nivel, lo que suma 99 puestos de funcionarios, lo que se refleja una organización impráctica, infuncionable y sobre todo costosa, sin capacidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía. También se le caracteriza por la alta rotación de puestos de primer nivel y segundo nivel, por el bajo perfil de competencias profesionales del puesto. Y con más de mil demandas, laborales en proceso. También tienen el problema de baja recaudación de impuestos propios, debido a la Pandemia. Pero lo que más se le va a recordar, es la falta de agua, ya que, en plena pandemia, escaseó mucho en la mayor parte del puerto este vital líquido, debido a que se descompusieron las bombas principales localizadas en el río Papagayo, lo que trajo consigo la carencia de este vital líquido a toda la población. Y también se debió a todos los problemas administrativos financieros de la CAPAMA, que no pudo corregir la corrupción existente en este órgano descentralizado. Los logros obtenidos, es que disminuyeron las muertes asociadas a la delincuencia organizada, de ser de los primeros lugares, pasaron al lugar 20 a nivel nacional, pero esto se logró gracias al trabajo de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal). De igual manera, se logró la gestión del programa de limpieza de la Bahía de Acapulco ante el Presidente de la República, AMLO, para el mantenimiento de las plantas potabilizadoras de agua de este puerto de Acapulco. Durante la pandemia se establecieron 35 comedores públicos (las filas del hambre), con un gasto de más de 50 millones de pesos y entrega de despensas, en todo el municipio, también



dio apoyo a pescadores y prestadores de servicios, que fueron los más golpeados por la pandemia. Y comprometió el voto de MORENA, por su mala administración, por no poder responder a las demandas ciudadanas, por falta de recursos económicos, ya que no tuvo la capacidad de resolver todos los problemas financieros del ayuntamiento. Y también por falta de capacidad de escoger a sus funcionarios de primer y segundo nivel. Volvió a ganar MORENA por dos factores, gracias al gran trabajo de la presidenta electa Abelina López Rodríguez por su estructura de promoción y defensa del voto, de más de 35 años de trabajo y por la marca de Andrés Manuel López Obrador.

## **Conclusiones**

La repercusión de no elaborar un buen Plan de Desarrollo Municipal y darle seguimiento es muy grande, porque la mayoría no cumplió (exceptuando Zeferino Torreblanca Galindo), con lo prometido en su PDM, teniendo grandes afectaciones en sus finanzas y acciones de gobierno, teniendo el voto de castigo de la Ciudadanía para el presidente que no cumplió. Otro problema grande, es que la mayoría de todos los programas presentados, ninguno habla con profundidad de los problemas internos administrativos y financieros, lo que trae consigo muchos problemas en la operatividad de los programas y de las deficiencias del presupuesto. Además, es muy común que, en cada nueva administración entrante, siempre vienen más personal con el nuevo Alcalde, desplazando a los que ya estaban, lo que trae repercusiones grandes para el ayuntamiento, porque se deja de lado, el capital humano, que es muy importante para darle continuidad a los programas exitosos. Cambios por partidos políticos, con sus programas nacionales, como el de la 4<sup>a</sup>. transformación. También se concluye que la mayoría de todos los Presidentes Municipales no saben Administración Municipal, desconocen la importancia de escoger a las personas indicadas para cada puesto, no toman en cuenta a la gente preparada para realizarlo, y la mayoría opta por ensayo error. Y gastan más de lo que recaudan.

## **Alternativas**

- 1.-** muestra la relación entre los objetivos de la ONU y otros sistemas de medición y gestión, aquí se describe cómo el modelo de diagnóstico del anexo A, se traduce en diferentes contenidos de sistemas de evaluación.
- 2.- Establece el proceso para la gestión integral de la calidad.**
- 3.-** Se describe la herramienta de evaluación del gobierno local para la gestión integral de la calidad, en el cual se presenta un diagnóstico que los gobiernos locales pueden utilizarlos.
- 4.-** Se muestra el contenido sobre los observatorios ciudadanos integrales, ya que es de suma importancia para tener un gobierno confiable.
- 5.-** Que se les dé un diplomado de Administración y finanzas municipales a todos los presidentes municipales entrantes, como requisito de ley.

## Referencias

**Álvarez Rios, N. & Delgado Bardales, J. M.,** (2020) Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), pp. 955-971. Disponible en: <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/133/153>

**Arias García, V. A.,** (2021) Plan de mejora para la gestión de la información del direccionamiento estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio. Tesis de Grado Universidad EAN. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10542>

**Arteaga Demera, R. J., Pelegrín Entenza, N. & Gómez García, S.,** (2020) Planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Estudio de caso: Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Portoviejo. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 5(3), pp. 40-50. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7765572>

**Burgoa Orihuela, I.,** (2000) Derecho Constitucional Mexicano. México: Porrúa.

**Caruajulca Coronel, E. H.,** (2021) Modelo de gobierno abierto para mejorar la calidad de servicio al usuario en la municipalidad provincial de Hualgayoc Bambamarca. Tesis de Grado Universidad César Vallejo. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61112>

**Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México,** (2017-2023) Manual para la Planeación Democrática en el Estado de México. Disponible en: <http://copladem.edomex.gob.mx/> [Consultado 30-06-2021].

**Gómez Macfarland, C. A.,** (2017) Los planes de Desarrollo Municipal en México y la Participación Ciudadana. Un Análisis del Marco Jurídico. *Investigaciones Jurídicas UNAM*, Issue 150, pp. 1149-1177. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2017.150.11836>

**Huerta Cuervo, R. & Venegas Lopez, M.,** (2020) Metodología para la construcción del Índice de Capacidades Institucionales Municipales (ICIM). *Sobre México. Temas de Economía. Nueva Época*, Issue 2, pp. 101-133. Disponible en: <http://192.203.177.185/handle/ibero/4387>

**Instituto Municipal de Planeación Puebla,** (2020) Guía Metodológica para la Elaboración de Planes y Programas Municipales, pp. 1-28. Disponible en: [http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/implan/77.fracc01/77\\_1\\_1\\_mplan\\_guia\\_planes\\_programas.pdf](http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/implan/77.fracc01/77_1_1_mplan_guia_planes_programas.pdf)

**López Sosa, E.,** (1999) Derecho Municipal Mexicano. México: Porrúa.

**Quintana Roldán, C.,** (2005) Derecho Municipal. México: Porrúa.

**Quispe de los Santos, J. L., Molina Carrasco, Z. C., Quispe de los Santos, J. M. & Hernández Fernández, B.,** (2021) Modelo de OPEN GOVERNMENT, otra visión en la gestión municipal. *Guayakil-Ecuador : Grupo Compás*. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42985>

**Reynoso Soto, S. & Villafuerte y Eudave, M. Á.,** (2003) Manual básico para la administración municipal. Cuarta ed. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. Disponible en:

[https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual\\_Basico\\_para\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Municipal.pdf](https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual_Basico_para_la_Administracion_Publica_Municipal.pdf)

**Serra Rojas, A.**, (2000) Derecho Administrativo. México: Porrúa.

**Soria Romo, R.**, (2021) Gobierno abierto en México implantación y contraste con un modelo ideal. Perfiles Latinoamericanos, 29(57), pp. 309-336. Disponible en: <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1245>

**Vargas Castro, J. A.**, (2020) El desarrollo municipal en el contexto de la globalización en México desde la teoría de la estructuración. Revista Legado de Arquitectura y Diseño, 1(1). Disponible en: <https://legadodearquitecturaydiseno.uaemex.mx/article/view/13712>

