



**Consejería Jurídica**  
PODER EJECUTIVO

# Diario Oficial

del Gobierno del Estado de Yucatán

## Suplemento

Dirección: Calle 90 No. 498-A entre 61 A y 63  
Colonia Bojórquez (Consejería Jurídica)  
Mérida, Yucatán. C.P. 97240. Tel: 930-30-23

Publicación periódica: Permiso No. 0100921. Características: 111182816. Autorizado por SEPOMEX

Director: Lic. Alfredo Teyer Mercado.

**-SUMARIO-**

**GOBIERNO DEL ESTADO**

**PODER EJECUTIVO**

**DECRETO NÚMERO 458**

DECRETO POR EL QUE SE APRUEBA Y ORDENA LA  
PUBLICACIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL MUNICIPAL .....3

**GOBIERNO DEL ESTADO  
PODER EJECUTIVO**

**DECRETO NÚMERO 458**

**CIUDADANA IVONNE ARACELLY ORTEGA PACHECO, GOBERNADORA DEL ESTADO DE YUCATÁN, A SUS HABITANTES HAGO SABER:**

**QUE EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES CONFERIDAS AL TITULAR DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO POR LOS ARTÍCULOS 55 FRACCIONES XXII, XXIII, XXV Y 60 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE YUCATÁN; 14 FRACCIONES VIII Y IX DEL CÓDIGO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE YUCATÁN; Y CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 4, 36 Y 37 DE LA LEY ESTATAL DE PLANEACIÓN; 4 FRACCIONES III Y XIV DEL REGLAMENTO DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE YUCATÁN, Y**

**CONSIDERANDO**

**PRIMERO.** Que el artículo 4 de la Ley Estatal de Planeación establece que es responsabilidad del Poder Ejecutivo del Estado, conducir la planeación del desarrollo de la entidad con la participación democrática de los grupos sociales.

**SEGUNDO.** Que el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, es un organismo público desconcentrado de la Secretaría de Planeación y Presupuesto, que tiene el objetivo de operar los procedimientos de coordinación y cooperación entre los tres órdenes de gobierno para la formulación, actualización e instrumentación del Plan Estatal de Desarrollo, y los programas que de él deriven, así como en la realización de las funciones de programación, ejecución, información, evaluación, y control.

**TERCERO.** Que el artículo 4 fracción III del Reglamento del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, establece que el Gobernador del Estado tiene la facultad de aprobar y expedir el Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de él deriven, y sus actualizaciones.

**CUARTO.** Que el artículo 36 de la Ley Estatal de Planeación, establece que el Plan Estatal de Desarrollo y los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales deberán ser sometidos por la dependencia responsable de la planeación estatal, a la consideración y aprobación del Gobernador del Estado, en el seno del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.

**QUINTO.** Que el artículo 37 de la Ley Estatal de Planeación, establece que el Plan Estatal de Desarrollo y los programas son los instrumentos legales mediante los que el Ejecutivo del Estado provee en la esfera administrativa a la exacta observancia de la Ley de Planeación.

En tal virtud tendrán el carácter de reglamentos que deberán ser expedidos por el propio Titular del Ejecutivo y publicados en el Diario Oficial del Estado. Cumplidas estas formalidades serán obligatorios para toda la Administración Pública del Estado.

**SEXO.** Que el Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012, en su Pilar VI Gobierno de Calidad, apartado VI.4 Apoyo al desarrollo municipal, establece la visión del Poder Ejecutivo Estatal, de apoyar técnica y profesionalmente a los municipios para que aumenten su capacidad de gestión y administración, a fin de que fortalezcan su autonomía y realicen con éxito sus tareas en beneficio de la población de Yucatán.

**SÉPTIMO.** Que el Subcomité de Política Administrativa y Gobierno de Calidad del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, en la sesión ordinaria número 1 de fecha diecinueve de septiembre de dos mil once, aprobó el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal.

Por lo expuesto y fundado se expide el siguiente:

**DECRETO POR EL QUE SE APRUEBA Y ORDENA LA PUBLICACIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL**

**Artículo Único.** Se aprueba el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal, y se autoriza su publicación, por conducto de los medios que el Ejecutivo del Estado considere necesarios, para lograr su difusión en el Estado de Yucatán.

**ARTÍCULOS TRANSITORIOS**

**PRIMERO.** Este Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán.

**SEGUNDO.** Publíquese el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal, en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán, como anexo de este Decreto.

**SE EXPIDE ESTE DECRETO EN LA SEDE DEL PODER EJECUTIVO, EN LA CIUDAD DE MÉRIDA, CAPITAL DEL ESTADO DE YUCATÁN, ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, A LOS CINCO DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL ONCE.**

( RÚBRICA )

**C. IVONNE ARACELLY ORTEGA PACHECO  
GOBERNADORA DEL ESTADO DE YUCATÁN**

( RÚBRICA )

**C. VÍCTOR MANUEL SÁNCHEZ ÁLVAREZ  
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO**

( RÚBRICA )

**C. JORGE CARLOS BERLIN MONTERO  
OFICIAL MAYOR**

( RÚBRICA )

**C. ULISES CARRILLO CABRERA  
SECRETARIO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO**

# **PROGRAMA ESPECIAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL**

## **CONTENIDO**

### **I. MENSAJE DE LA GOBERNADORA**

### **II. PRESENTACIÓN**

### **POR PARTE DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA**

### **III. MARCO DE REFERENCIA**

III.1. Proceso de elaboración del Programa

III.2. Alineación del Programa con los planteamientos nacionales y estatales

### **IV. MARCO LEGAL**

### **V. DIAGNÓSTICO SECTORIAL**

#### **V.1. EFICACIA Y EFICIENCIA MUNICIPAL**

Recursos humanos

Normatividad administrativa

Orden Jurídico Municipal

Infraestructura en tecnologías de la información y las comunicaciones

Gobierno electrónico, trámites en línea

Parque vehicular

Servicios públicos municipales

Seguridad pública, policía preventiva y tránsito

Trámites y procesos documentados y certificados

Guía para la prestación de servicios

Hacienda pública municipal moderna

#### **V.2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

Transparencia

Control del Gasto

#### **V.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA**

Ambiente externo

Ambiente interno

## **VI. MISIÓN Y VISIÓN**

## **VII. TEMAS ESTRATÉGICOS**

VII.1 Eficacia y Eficiencia Municipal

Objetivos de desarrollo e indicadores

Estrategias

VII.2 Transparencia y Rendición de Cuentas

Objetivos de desarrollo e indicadores

Estrategias

## **VIII. SUBTEMAS ESTRATÉGICOS**

VIII.1.1. Funcionalidad organizacional

VIII.1.2. Profesionalización de los recursos humanos

VIII.1.3. Hacienda pública municipal moderna.

VIII.1.4 Normatividad municipal

VIII 2.1 Información pública municipal

## **IX. Evaluación**

## **X. Anexos**

## **XI. Bibliografía.**

## **I. MENSAJE DE LA GOBERNADORA**

Fortalecer la capacidad de gestión y administración así como incrementar los espacios de participación social es el gran reto que el Gobierno del Estado enfrenta respecto a los gobiernos locales. El fortalecimiento del federalismo resulta ser un proceso complejo, en el que confluyen diversas propuestas que requieren de decisiones y esfuerzos especiales, entre otros, de parte del gobierno municipal, que permitan superar las debilidades y aprovechar mejor las oportunidades que se les presentan y responder con eficiencia y eficacia a las demandas de la sociedad.

El gobierno de la nueva mayoría ciudadana esta consciente que para tener un estado fuerte y alcanzar la meta del Yucatán exitoso, es necesario impulsar políticas públicas y programas que permitan lograr el desarrollo institucional del municipio. Por ello, para el logro de los objetivos estratégicos plasmados en el plan estatal de desarrollo es necesario compartir objetivos y establecer espacios de diálogo y acuerdos, cuyos protagonistas sean los propios gobiernos locales sustentados en su capacidad de gestión.

Con este referente se hace del conocimiento de la sociedad yucateca del Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal que representa un instrumento de apoyo para fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de los Municipios, principalmente para aquellos cuyas limitaciones de recursos, son un impedimento para garantizar de manera eficiente el logro de las metas en la ejecución de los diversos programas a cargo de los gobiernos municipales.

El Gobierno del Estado esta convencido de que los planteamientos hechos en este programa representan el impulso decisivo para que los municipios enfrenten los nuevos escenarios, donde, al mismo tiempo que se observan señales de innovación, de aumento de las actividades municipales y de las expectativas de la población sobre la misma, también se producen fenómenos adversos que propician el estancamiento de localidades enteras.

Este programa representa la respuesta del gobierno del estado ante los cambios actuales que están generando, más tareas a resolver por los gobiernos locales, nuevos desafíos para encarar en lo político, económico y lo social, y están obligando a los municipios a efectuar un replanteo de su organización, misiones y funciones, así como de su autonomía. Estos procesos están cuestionando y comenzando a desplazar el modelo municipal tradicional y obliga a plantear acciones sobre la base de un nuevo modelo de gestión que comienza a producirse en tres áreas de innovación: la organizativa y político-institucional, la económica y la social para que el propio municipio sea el gestor de su propio proceso de desarrollo.

## **II. MENSAJE DEL C. OFICIAL MAYOR**

Es indispensable para el desarrollo del país el crecimiento de los Municipios, bajo esta premisa el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal es una guía para encaminar a los Gobiernos municipales de Yucatán hacia este propósito.

Este programa se elaboró tomando como base los objetivos y estrategias plasmados en el pilar VI del Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012, por tanto, es un documento que plasma la visión del Gobierno del Estado, con la intención de dar cumplimiento a las demandas de los yucatecos.

Con el pleno convencimiento de que con el apoyo a la gestión administrativa de los Municipios, se dará impulso a las reformas estructurales tradicionales de la administración municipal, ello permitirá ofrecer a los ciudadanos servicios eficientes y eficaces, pero sobre todo, con amplio sentido humano.

El compromiso de este Gobierno es impulsar e incentivar el desarrollo municipal, con esta propuesta concreta, en la que adicionalmente se tiene en consideración la relación respetuosa y positiva con los otros órdenes de gobierno y representa una oportunidad de realizar cambios profundos en el quehacer de los Municipios.

Es tal la importancia del ámbito municipal, ya que es ahí donde se concretan las acciones de los tres órdenes de gobierno, tales como, las políticas, programas y proyectos que influyen en su desarrollo.

En este sentido, el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal se orienta hacia aquellos aspectos que implican políticas específicas para el fortalecimiento de los municipios.

La implementación de este programa se llevará a cabo en el marco de una intensa coordinación entre los órdenes de gobierno estatal y municipal. Las estrategias y acciones contempladas demandan el apoyo decidido del Poder Ejecutivo, pero también la participación de los propios ayuntamientos es fundamental para alcanzar los objetivos.

## **III Marco de referencia**

### **III.1. Proceso de elaboración del Programa**

El Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal, contiene los objetivos, estrategias, políticas y líneas de acción que permite a los Municipios contar con una herramienta orientada a mejorar su gestión administrativa.

Este documento es una guía que los Municipios del Estado pueden adoptar para dar cumplimiento a los objetivos y metas plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012.

#### Proceso técnico de elaboración

Para su elaboración se efectuaron 60 reuniones de trabajo en la que participaron la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planeación y Presupuesto, Oficialía Mayor, Secretaría de la Contraloría General y el Centro Estatal de Desarrollo Municipal.

El inicio de este trabajo fue complicado, ya que no se contaba con información que pudiera dar un referente real en relación de la problemática que enfrenta la gestión de los Municipios del Estado.

Para determinar la problemática y poder obtener la información, se diseñó un cuestionario que se aplicó por parte del personal del Centro Estatal de Desarrollo Municipal (CEDEM), para poder recopilar información y contar con el diagnóstico que se presenta más adelante<sup>1</sup>.

Para tal efecto, se elaboró el análisis FODA, obteniéndose diferentes perspectivas acerca de la problemática existente en los Municipios.

La misión y visión, comprenden el camino a seguir para alcanzar los objetivos que se proponen en este Programa

En ese sentido, se estableció la estructura temática siguiente:

- 1) Eficiencia y eficacia municipal, que contempla los subtemas de Funcionalidad Organizacional, Profesionalización de los Recursos Humanos, Hacienda Pública Municipal Moderna y Normatividad Municipal.
- 2) Transparencia y Rendición de Cuentas de la administración con el subtema de Información Pública Municipal.

#### Participación ciudadana

Al inicio de la presente administración se convocó al “Foro Sectorial de Participación Ciudadana” a través del cual se recibieron ocho ponencias. Durante el mismo, se instaló la mesa panel Desarrollo Institucional Municipal.

La siguiente etapa fue el análisis de cada una de las ponencias, en reunión de expertos llevada a cabo con la participación de especialistas de diferentes instituciones educativas e investigadores en materia de políticas públicas.

El documento resultante sirvió de soporte para el Tema VI.4 Apoyo al Desarrollo Municipal, del Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012, en el que se establece la necesidad de elaborar el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal como instrumento para dar cumplimiento a los objetivos de dicho documento.

### **III.2. Alineación del Programa con los planteamientos nacionales y estatales**

---

<sup>1</sup> En el documento cuando se haga referencia a información generada a partir del cuestionario se le llamará “Encuesta del CEDEM” o “encuesta”.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se compone de cinco ejes, en los cuales se pretende avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable, lograr una mayor competitividad de la economía nacional, contribuir al incremento de la inversión y a una mayor creación de empleos que permitan a los individuos elevar sus niveles de bienestar económico.

Los ejes rectores son los siguientes: 1.- Estado de Derecho y Seguridad; 2.- Economía Competitiva y Generadora de empleos; 3.- Igualdad de Oportunidades; 4.- Sostenibilidad Ambiental y 5.- Democracia Efectiva y Política Exterior Responsable, este eje considera el punto 5.2 Modernización del sistema político, que contempla como objetivo: "consolidar la democracia en lo político para asegurar su efectividad como régimen para el desarrollo de la sociedad", para lo cual se incluyen las siguientes estrategias: 2.3 Impulsar la corresponsabilidad y subsidiariedad entre los tres órdenes de gobierno.

Su propósito es evitar duplicidades u omisiones para dar solución expedita a los problemas diarios que enfrentan los ciudadanos. El Gobierno Federal ratifica su compromiso con el fortalecimiento del sistema federal, reconoce la importancia de la colaboración entre los distintos niveles de gobierno, al tiempo que está consciente de la necesidad de impulsar el ejercicio responsable de las funciones que corresponden a cada uno de ellos

La estrategia 2.4 referida a Contribuir al fortalecimiento de la autonomía y las capacidades de los Municipios, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Su propósito es que los gobiernos locales se conviertan en actores fundamentales del pacto federal y tengan una mayor participación en la planeación y programación de las políticas públicas sectoriales y regionales.

Con relación al numeral 5.3 Participación Ciudadana que tiene como objetivo: Desarrollar una cultura cívico-política que promueva la participación ciudadana en el diseño y evaluación de las políticas públicas, contempla la siguiente estrategia, 3.1. Promover la creación de consejos de participación ciudadana como mecanismos fundamentales para la participación de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas, la transparencia y la rendición de cuentas.

El subje 5.4 Eficacia y eficiencia gubernamental, hace énfasis en la prioridad del gobierno de garantizar las condiciones para el Desarrollo Humano Sustentable. Por lo tanto, los servidores públicos están obligados a facilitar el acceso de la población a los beneficios que les corresponden. Hasta hoy, el aumento de recursos destinados a la administración pública no se ha traducido necesariamente en una mayor eficacia y eficiencia general de sus servicios.

Por ello, es necesario implementar estrategias que orienten a la función pública a mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a bienes y servicios públicos.

En el subje 5.5 Transparencia y rendición de cuentas, entre sus objetivos está: Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales en todos los ámbitos de gobierno.

Para su consecución tiene la siguiente estrategia: 5.1 Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.

Su objetivo es Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales en todos los ámbitos de gobierno.

Como estrategia tiene el Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.

Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012

El apartado VI.4 Apoyo al Desarrollo Municipal, tiene como objetivo: Fortalecer la capacidad financiera y administrativa de los Municipios del estado.

Entre sus principales estrategias destacan la de Capacitar a los servidores públicos municipales; colaborar para la modernización de los ayuntamientos; apoyar la capacidad técnica de los Municipios en la recaudación y optimizar su sistema tributario.

Destino Yucatán Exitoso El Camino Al Futuro

Del conjunto de proyectos organizados en ocho áreas de Desarrollo Integrado, las que responden al objetivo de este Programa Especial son: Yucatán armónico que considera Nivelar el desarrollo regional y ordenar el crecimiento urbano – territorial.

El Área de Desarrollo Integrado número siete de este documento, Gobierno que sirve, contempla el proyecto: Mejorar el desempeño del gobierno en todas y cada una de sus áreas, para hacer posible el logro de las prioridades estratégicas de Yucatán.

Entre los objetivos estratégicos está: Gobiernos estatales y municipales eficientes y eficaces.

#### **IV. Marco Legal**

En este apartado se describen las leyes, reglamentos y normas relacionadas con el desarrollo institucional municipal, así como aquellas que desde la planeación permiten la elaboración de planes y programas.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del 5 de febrero de 1917 (última reforma, 26 de septiembre de 2008).

El artículo 25 determina que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

El artículo 115, señala que el Municipio Libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los Estados Federados y que cada Municipio

será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine.

#### Ley de Planeación

Este ordenamiento federal establece las bases para promover y garantizar la participación democrática de los diversos grupos sociales así como de los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y autoridades, en la elaboración del Plan y los programas que de ella derivan.

Menciona que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Para los efectos de esta Ley, se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.

Lo importante de esta Ley es que establece el Sistema Nacional de Planeación Democrática y determina el proceso de planeación a que deberán sujetarse las actividades conducentes a la formulación, instrumentación, control y evaluación del Plan y los programas en los diferentes niveles de gobierno.

El artículo 2 señala que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Dentro del artículo 33, se menciona que el Ejecutivo Federal podrá convenir con los gobiernos de las entidades federativas, satisfaciendo las formalidades que en cada caso procedan, la coordinación que se requiera a efecto de que dichos gobiernos participen en la planeación nacional del desarrollo; coadyuven, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, a la consecución de los objetivos de la planeación nacional, y para que las acciones a realizarse por la Federación y los Estados se planeen de manera conjunta. En todos los casos se deberá considerar la participación que corresponda a los Municipios.

Otro artículo que incumbe al ámbito municipal es el artículo 34, que establece que para los efectos del artículo anterior, el Ejecutivo Federal podrá convenir con los gobiernos de las entidades federativas su participación en la planeación nacional a través de la presentación de las propuestas que estimen pertinentes; los procedimientos de coordinación entre las autoridades federales, estatales y municipales para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada entidad federativa y de los Municipios, y su congruencia con la planeación nacional, así como para promover la participación de los diversos sectores de la sociedad en las actividades de planeación;

Los lineamientos metodológicos para la realización de las actividades de planeación, en el ámbito de su jurisdicción; la elaboración de los programas regionales a que se refiere la fracción III del artículo 14 de este ordenamiento; y la ejecución de las acciones que deban realizarse en cada entidad federativa, y que competen a ambos órdenes de gobierno, considerando la participación que corresponda a los Municipios interesados y a los sectores de la sociedad.

#### Constitución Política del Estado de Yucatán

La Constitución Política estatal establece que el Estado tiene como base de su división territorial y organización política y administrativa, al Municipio. Este será gobernado por un Ayuntamiento y que éste tendrá como fin principal, atender las necesidades sociales de sus habitantes dentro de su ámbito jurisdiccional, procurando el desarrollo integral y sustentable del Municipio.

Se señalan en el artículo 55, las facultades y obligaciones del Gobernador del Estado en las fracciones XII. Cumplir con lo dispuesto en el artículo 28 de esta Constitución; XIII. Expedir la convocatoria para las elecciones ordinarias; XXII. Establecer los procedimientos de participación y consulta popular en el Sistema Estatal de Planeación Integral y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas sectoriales, especiales, institucionales y operativos.

El artículo 76 refiere que el Estado tiene como base de su división territorial y organización política y administrativa, al Municipio. Este será gobernado por un Ayuntamiento electo mediante el voto popular libre, directo y secreto; integrado por un Presidente Municipal, Regidores y un Síndico, de conformidad con lo que establezca la ley de la materia. Entre éste y el Gobierno del Estado, no habrá autoridades intermedias.

El Ayuntamiento tendrá como fin principal, atender las necesidades sociales de sus habitantes dentro de su ámbito jurisdiccional, procurando el desarrollo integral y sustentable del Municipio.

Se adoptará el principio de representación proporcional, como mecanismo complementario del sistema de mayoría relativa, para la elección de los integrantes de los ayuntamientos. La ley reglamentaria determinará el porcentaje de votación que deberán obtener los partidos políticos y la forma para la asignación de las regidurías de representación proporcional.

En el artículo 87 se especifican las funciones del Estado destacando la fracción X Organizar un sistema de Planeación del Desarrollo Integral que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía, de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de Planeación Democrática, sobre bases que aseguren la conservación y uso racional de los recursos naturales, la salud del ambiente y el desarrollo sostenido.

A su vez, el artículo 96 establece que el Estado propugnará por una correcta aplicación de los recursos y al efecto elaborará un Plan de Desarrollo Integral con vigencia sexenal, al cual se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Estatal.

La Ley determinará cuáles serán los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo coordine, mediante convenios con los gobiernos

federal y municipal e induzca y concerte con los particulares, las acciones a realizar para la elaboración y ejecución del Plan Estatal de Desarrollo.

**Ley Estatal de Planeación del 4 de abril de 1988 (última modificación, agosto de 1996)**

En ella se precisa el marco normativo de la planeación estatal. En su artículo 2 establece que la planeación deberá llevar a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre su desarrollo y deberá atender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para ello, estará basada en los siguientes principios: El fortalecimiento del Municipio Libre, para lograr un desarrollo equilibrado del Estado, promoviendo la descentralización de la vida nacional y estatal.

El artículo 3 determina que para los efectos de esta Ley, se entiende por Planeación Estatal del Desarrollo, la ordenación racional y sistemática de acciones en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política y cultural, que corresponden al Ejecutivo estatal y a los ayuntamientos, con la participación efectiva de la sociedad, de acuerdo con las normas, principios y objetivos establecidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y del Estado de Yucatán, las demás disposiciones legales aplicables y el Plan Estatal de Desarrollo.

En el artículo 4. se estipula la responsabilidad del Poder Ejecutivo del Estado, conducir la planeación del desarrollo de la entidad con la participación democrática de los grupos sociales, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.

Artículo 14.- La planeación estatal del desarrollo se llevará a cabo por las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y los Municipios, en los términos de esta Ley, mediante el Sistema de Planeación de Desarrollo Integral del Estado en congruencia con el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y los Municipios, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y los Municipios, en los términos de esta Ley, mediante el Sistema de Planeación de Desarrollo Integral del Estado en congruencia con el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y los Municipios, formarán parte del Sistema a través de las unidades administrativas que tengan asignadas las funciones de planeación dentro de las propias dependencias.

Artículo 33.- Los programas especiales se referirán a las prioridades del desarrollo integral del Estado fijado en el Plan Estatal o en las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.

Artículo 36. El Plan Estatal de Desarrollo y los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales deberán ser sometidos por la dependencia responsable de la planeación estatal a la consideración y aprobación del Gobernador del Estado, en el seno del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.

Las propuestas de los programas sectoriales y especiales serán formuladas por los subcomités respectivos y presentados al Coordinador del Comité de Planeación para el

Desarrollo del Estado para su aprobación, por conducto del titular de la dependencia o entidad de la Administración Pública Estatal que los coordine.

Código de la Administración Pública de Yucatán (última reforma, octubre de 2007)

En el artículo 34 del Código, entre otros señalamientos, indica que es la Secretaría de Planeación y Presupuesto a la que le corresponde la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo con la participación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado y coordinar la formulación de los programas sectoriales e institucionales en congruencia con éste, de conformidad a las disposiciones de la Ley Estatal de Planeación favoreciendo el establecimiento de mecanismos para la participación ciudadana.

Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán

De esta Ley es importante destacar los siguientes artículos que otorgan derechos y obligaciones a los municipios del estado de Yucatán.

Artículo 1.- La presente Ley es de interés público y observancia general en el Estado de Yucatán, y tiene por objeto establecer las bases del gobierno municipal, así como la integración, organización y funcionamiento del Ayuntamiento, con sujeción a los mandatos establecidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la particular del Estado.

Artículo 2.- El Municipio es el orden de gobierno que constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado. Como orden de gobierno local, ejerce las funciones que le son propias, presta los servicios públicos de su competencia y organiza a los distintos núcleos poblacionales que por razones históricas o por ministerio de ley, fueron conformándose en su jurisdicción territorial para la gestión de sus intereses.

Los Municipios del Estado de Yucatán gozarán de autonomía plena para gobernar y administrar los asuntos propios, en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la particular del Estado.

Artículo 40.- El Ayuntamiento tendrá facultades para aprobar el Bando de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general, dentro de su respectiva jurisdicción, con el fin de organizar las funciones y los servicios públicos de competencia municipal, de acuerdo con lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del Estado y las leyes aplicables.

Las disposiciones generales a que se refiere este artículo, entrarán en vigor el día siguiente al de su publicación en la Gaceta Municipal, salvo disposición expresa que ordene el acuerdo respectivo, y serán comunicadas en un término no mayor de quince días hábiles siguientes al de su publicación, al Congreso del Estado para efectos de compilación y divulgación.

Artículo 41.- El Ayuntamiento tiene las atribuciones siguientes, las cuales serán ejercidas por el Cabildo: De Gobierno expedir y reformar el Bando de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y demás disposiciones administrativas de observancia general, dentro de su jurisdicción.

Artículo 51.- Las Comisiones Municipales tendrán el carácter de permanentes o especiales. Las primeras son aquellas a las que esta ley o el reglamento consideren como tales y las especiales, las que se creen para tratar asuntos específicos.

Su finalidad, el número, sus funciones y obligaciones, se establecerán en el reglamento interior de Cabildo; salvo las especiales, que estarán a lo dispuesto en el acuerdo de creación, conforme a las características sociales, económicas y políticas del Municipio.

Artículo 56.- Son obligaciones del Presidente Municipal: Formular y someter a la aprobación del Cabildo, la iniciativa de Ley de Ingresos y la Ley de Hacienda, el Presupuesto de Egresos, el Bando de Policía y Gobierno, los reglamentos y demás disposiciones de observancia general, así como publicarlos en la Gaceta Municipal.

Artículo 63.- Son facultades de los Regidores: Proponer al Cabildo iniciativas de creación o modificación de reglamentos o del Bando de Policía y Gobierno.

Artículo 77.- Con la finalidad de desarrollar y precisar los preceptos contenidos en esta ley, el Cabildo está facultado para aprobar el Bando de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general, dentro de sus respectivas jurisdicciones, con el fin de organizar la administración pública municipal, regular la prestación y funcionamiento de los servicios públicos y la participación social.

Los reglamentos contendrán el conjunto de derechos, obligaciones, infracciones, el procedimiento de determinación de sanciones y los medios de defensa de los particulares.

Artículo 79.- El Cabildo deberá publicar las disposiciones de observancia general que acuerde y para su obligatoriedad, deberá publicarlas en la Gaceta Municipal.

## **V. Diagnóstico sectorial**

### **Ambiente externo**

De acuerdo a cifras del Censo 2005 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Estado de Yucatán tenía un millón 818 mil 948 habitantes (160 mil residentes más respecto al año 2000), de los cuales 50.7% eran mujeres y 49.3% hombres, arrojando una relación de 97 hombres por cada 100 mujeres.

La edad mediana de los habitantes era de 25 años, 25 años de las mujeres por 24 años de los hombres; las poblaciones más jóvenes las registraban Tahdziú con un dato de 16 años, Chemax y Mayapán con 18 años cada uno; en contraparte, los municipios con edad mediana más alta se encontraban en Telchac Pueblo con 31 años y Dzemul con 30 años.

Por grupos de edad, poco menos de la tercera parte de la población (29.4%) son niños menores de 15 años, los jóvenes (15 a 29 años) representaban 27.6% del total, los adultos el 32.2% y los mayores de 60 años, 9%. El 1.8% de la población no especificó su edad.

Por el total de población, Yucatán ocupaba el lugar número 21 en el país. En el periodo entre 1900 y 2005, la población estatal se multiplicó 5.9 veces.

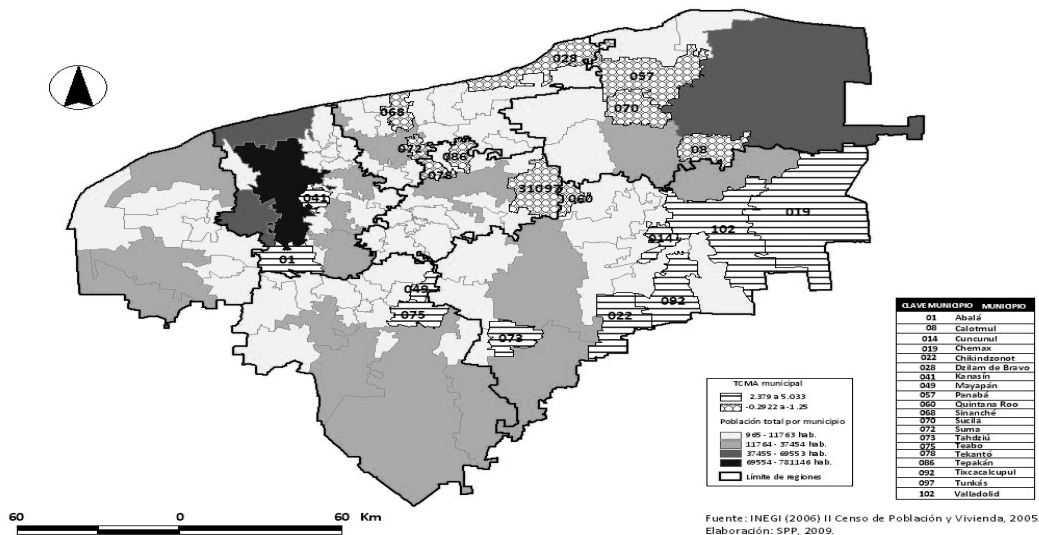
En los años sesenta la tasa de crecimiento promedio anual de la población fue de 3.3%, para el periodo 2000-2005, fue de 1.6%. En el año 1970 se registró una

población de 758 mil 355 habitantes y en 2005 esta cifra se duplicó ascendiendo a un millón 818 mil 948 pobladores.

En el quinquenio 2000-2005, sumaron 22 los municipios que superaron la tasa de crecimiento media anual estatal entre ellos: Kanasín (5.03%), Tahdziú (3.55%) y Valladolid (3.46%), que presentan las mayores tasas; en contraste, con el dato negativo de Dzilam de Bravo (-1.25%), Suma (-0.77%) y Sucilá (-0.74%).

La densidad de población en el Estado para 2005, era de 46 habitantes por kilómetro cuadrado siendo San Felipe el que presenta la menor cifra con tres habitantes por kilómetro cuadrado y la mayor densidad de población con 910 habitantes por kilómetro cuadrado es Mérida.

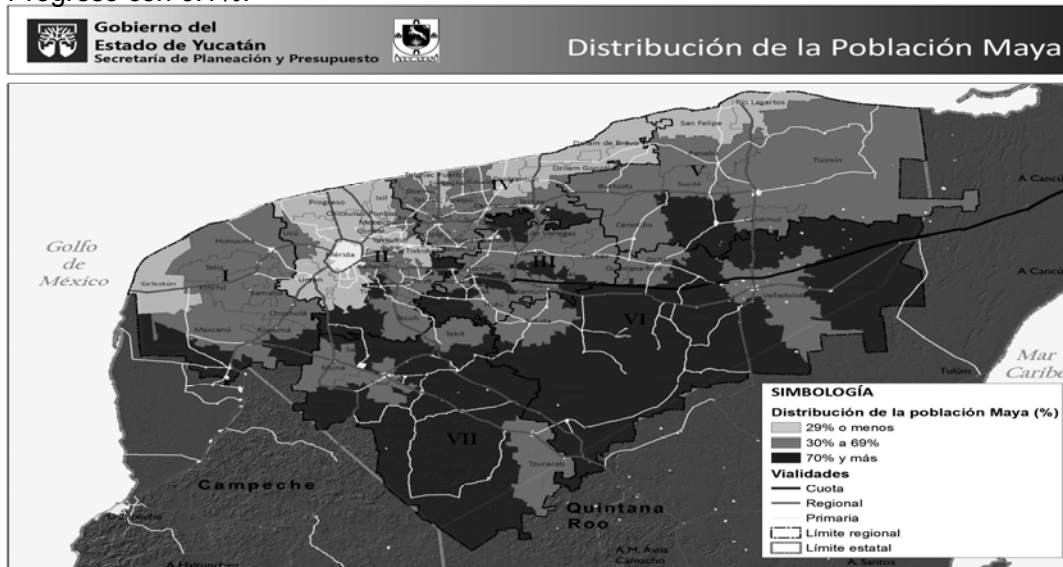
**Municipios con mayor y menor tasa de crecimiento promedio anual de la población en el período 2000-2005**



Fuente: INEGI (2006) II Censo de Población y Vivienda, 2005. Elaboración: SPP, 2009.

En 2005, en Yucatán habían 538 mil 355 personas de 5 años y más que hablaban alguna lengua indígena. De los hablantes, 92.9% también hablaban español; siendo 51.4% hombres y 48.6%, mujeres.

La lengua indígena predominante en la entidad es la maya. En 14 municipios, más de 90% de su población es hablante de lengua indígena, los mayores porcentajes se presentan en Tahdziú con 99.4%, Mayapán, 99.1% y Chacsinkín con 98.7%; los menores porcentajes se detectaron en Dzilam de Bravo con 5.5%, Celestún, 5.7% y Progreso con 6.1%.



Fuente: Programa Estatal de Desarrollo del Pueblo Maya 2001-2007.

En el mismo año, en el Estado, 9% de la población de 15 años y más no había logrado incorporarse o permanecer en el sistema educativo nacional, 20.5% cuenta con primaria incompleta, 15.7% logró concluir la primaria, 23.7% tiene al menos un grado aprobado en secundaria o en estudios técnicos o comerciales, 17.7% aprobó algún grado en bachillerato o equivalente y 11.6% tiene algún grado aprobado en estudios superiores.

El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más en 2005 fue de 7.6 años, las mujeres tienen 7.4 años de escolaridad en promedio por 7.9 de los hombres.

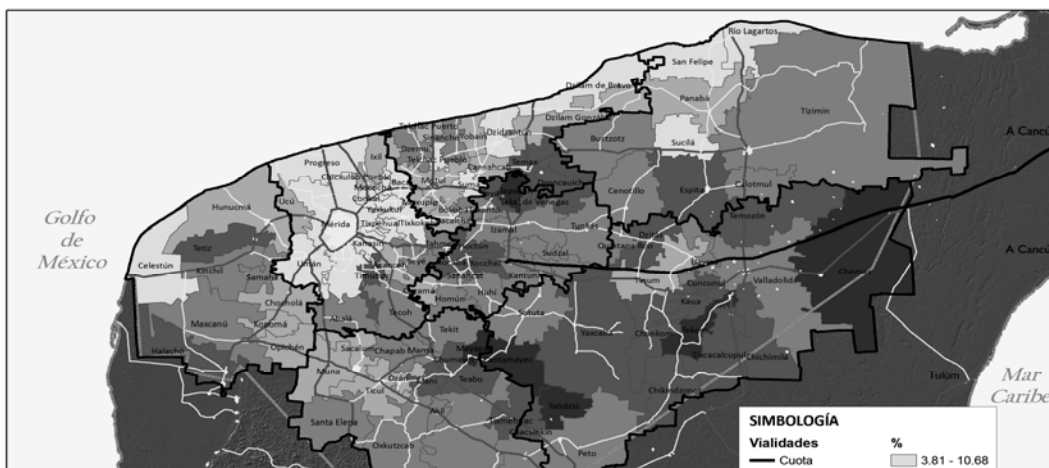
Por municipio, Mérida registraba 9.5 años, equivalente a medio año de educación media superior; en contraste, Chemax y Mayapán con 3.9 años presentan el menor promedio de escolaridad, es decir, el cuarto grado de primaria.

La población de 8 a 14 años que sabe leer y escribir, aumentó en el quinquenio 2000-2005 siendo la proporción de niños inicialmente de 94.2% a 95.9% para este último año; en el caso de las niñas el dato pasó de 95.2 a 96.6%.

El Municipio de Suma muestra el mayor porcentaje de población de 8 a 14 años que sabe leer y escribir con 99.4%, seguido por Dzidzantún con 99.3%, Chapab, 98.8% y Dzilam González con 98.7%. Entre los municipios que registran las menores proporciones están Tahdziú (79.2%), Mayapán (81.4%) y Cuncunul (88.4%).

En ese mismo periodo referido, la tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más descendió de 12.3 a 10.9 %. La disminución de la tasa de analfabetismo favorece a la población femenina, al pasar de 14.5 a 12.5%, mientras que la población masculina pasó de 9.9 a 9.2 %.

Los municipios que presentan la menor tasa de analfabetismo son: Mérida con 3.8% y Progreso, 5.2% en contraste, Chemax, Mayapán, Tepakán y Tahdziú presentaron los mayores porcentajes de población analfabeta, con más de la tercera parte de su población de 15 años y más, en cada uno.



La proporción de niños de 5 a 14 años que asiste a la escuela aumentó de 91.4% en el año 2000 a 94.8 puntos en 2005. Por sexo tenemos que para los niños fue de 95.0% y para las niñas 94.6%. Por municipio, se puede observar diferencias considerables: San Felipe cuenta 97.6% de la población y Tekit con 82.8%, lo cual muestra un diferencia de casi 15 puntos.

### **Ambiente interno**

Municipio es el orden de gobierno que constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado de Yucatán. Se encuentra investido de personalidad jurídica y patrimonio propio. De acuerdo a su régimen gubernamental, el Municipio es autónomo y ejerce su administración a través de su ayuntamiento.<sup>2</sup>

El desarrollo de los Municipios en el Estado de Yucatán ha sido difícil y limitado debido a diferentes factores que circunscriben su crecimiento administrativo, político, económico, cultural, entre otros, y aunque se han establecido diferentes estrategias para apoyarlos en todos los ámbitos para revertir esta situación, la que más ha generado resultados es el Programa la Agenda Desde lo Local..

Si bien anteriores administraciones del Gobierno estatal han canalizado esfuerzos mediante asesorías y proyectos tendientes a fortalecer las funciones administrativas municipales y para el otorgamiento de los servicios básicos con calidad, poco se ha logrado en el desarrollo de programas que mejoren el funcionamiento de su aparato administrativo que los haga más eficientes, eficaces y que redunden en mejores servicios a la ciudadanía.

Esto se refleja en la incipiente calidad en la prestación de los servicios que tienen la mayoría de los Municipios del Estado.

Con el propósito de poder conocer la situación que guardaban los Municipios hasta el año 2007, en aspectos de Recursos humanos, Infraestructura en Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Parque Vehicular, Servicios Públicos básicos tales como, Agua Potable, Alumbrado Público, Aseo Urbano, Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito, Mercado, Rastro, Normatividad, Trámites y Procesos Certificados, Desarrollo Institucional, Planeación, Transparencia y Control, se elaboró

---

<sup>2</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Artículos 76, 77 y 115.

un cuestionario para ser aplicado en 105 Municipios excluyendo a Mérida por su elevado desarrollo administrativo.

La Encuesta del CEDEM fue contestada únicamente por funcionarios públicos de 79 Municipios. Entre los resultados obtenidos se destaca la reiterada carencia de un área Jurídica que elabore la reglamentación municipal necesaria y que supervise su aplicación, al igual que un marco legal que les permita incrementar la captación de ingresos propios.

Dicha encuesta igualmente refleja la constante carencia de áreas responsables de la administración de los servicios que el Municipio proporciona.

Respecto al parque vehicular, las malas condiciones física y de mantenimiento en las que se encuentran las unidades que brindan los servicios públicos municipales, se traduce en ineficiencia y mala calidad en la prestación de los mismos.

No hay facilidad ni el acceso de la ciudadanía a trámites y pago de servicios vía electrónica tampoco existen programas y sistemas que brinden a los ciudadanos un acercamiento con los servidores públicos.

## **V. 1 EFICACIA Y EFICIENCIA MUNICIPAL**

Administración. Entre estas funciones, el Municipio está facultado para crear los departamentos necesarios o nombrar comisiones especiales que le permitan cumplir con sus objetivos y planes trazados. Se contempla también el envío de los planes y programas municipales al Ejecutivo Estatal con el objeto de establecer una adecuada coordinación con este ámbito del gobierno.

En el Municipio recae la responsabilidad de administrar con eficiencia los recursos financieros que provienen de los gobiernos federal y estatal, así como los recursos generados por el propio Municipio. Además, tienen la responsabilidad de hacer una adecuada administración de los recursos naturales y de infraestructura disponible. Finalmente, su responsabilidad vigilar, cuidar y resguardar el patrimonio histórico y cultural existente en su territorio.

Funciones de Hacienda. Entre estas funciones el Municipio autoriza la Ley de Ingresos Municipales, aprueba el presupuesto de egresos y la contratación de empréstitos de acuerdo al Programa Operativo Anual y el Plan Municipal de Desarrollo, recauda y administra los ingresos municipales por conducto de la dependencia respectiva y administra su patrimonio en los términos de la Ley, vigila que sean contabilizados, sin excepción, todos los ingresos y egresos municipales y somete oportunamente sus cuentas a la Contaduría Mayor de Hacienda para su explicación.

Asimismo, contempla la necesidad de publicar el balance mensual de la Tesorería Municipal para conocimiento de los habitantes del Municipio y mantener actualizado el inventario de los bienes municipales y procurar su conservación y fomento.

Funciones de servicios públicos municipales. En ese sentido, el Municipio debe organizar y proporcionar a los ciudadanos los servicios que la ley le faculta, entre los que se encuentran: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disponibilidad de sus aguas residuales, alumbrado público, limpieza y recolección de basura, traslado, tratamiento y disposición final de residuos, mercados y centrales de abasto, panteones, rastros, calles, parques, jardines y equipamiento, seguridad pública y tránsito, nomenclatura, catastro, servicio público y privado de transporte de personas y de carga, autorización del uso del suelo y funcionamiento de establecimientos

mercantiles y los demás que determine el Congreso del Estado. Cuando considere necesario podrá concesionarlos o municipalizarlos según sea el caso.

Entre estas funciones también se contempla el vigilar el mantenimiento y conservación de todos los bienes municipales, así como el de ordenar la suspensión provisional de las obras y acciones que afecten bienes declarados monumentos, que carezcan de la autorización o permiso correspondiente en cumplimiento de la Ley sobre monumentos y zonas arqueológicas, artísticas e históricas.

Las funciones que le han sido conferidas al Municipio, en teoría son las suficientes para que logre sus fines, según como se establece en la Constitución Política del Estado de Yucatán. Si el fin principal del municipio es atender las necesidades sociales de sus habitantes, queda claro que está comprometido a desarrollar acciones, programas o proyectos encaminados a su cumplimiento. En los siguientes contenidos analizamos sus potenciales y límites en el contexto de cuatro categorías: Funcionalidad Organizacional, Profesionalización de los Recursos Humanos, Hacienda Pública Municipal Moderna y Normatividad Municipal.

#### Funcionalidad Organizacional

Existen dos órganos en el modelo de Gobierno Municipal: El Cabildo Municipal o Ayuntamiento, que es electo en las urnas electorales. Está compuesto por un número determinado de regidores propietarios y de sus respectivos suplentes. Es un órgano de función meramente decisoria, al que se le proponen los temas de discusión y análisis desde diversas perspectivas, al amparo de muy diversos intereses, muchas veces en conflicto, lo que hace que sus decisiones, como son las propias de los actos de gobierno, no sean siempre del agrado de todos los sectores sociales y comunales.

En el año 2007, todos los municipios constituyeron sus comisiones al interior del Cabildo, sin embargo, éstas no estaban acorde a lo establecido en la nueva Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán sino que las establecieron de manera tradicional y de acuerdo a la derogada Ley Orgánica Municipal. Lo que se traduce en una deficiencia en la vigilancia de las nuevas competencias de los gobiernos municipales asignadas en la ley vigente.

El otro órgano es el aparato público administrativo, integrado por servidores públicos en las áreas de Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería Municipal, Comandancia de Policía y la Oficina de Obras y Servicios Públicos, todos ellos dependen directamente del presidente municipal.

La Funcionalidad Organizacional referida a las estructuras organizacionales municipales internas, está pobremente desarrollada en los Municipios de alta marginación pues el 95% de los mismos tiene una simple estructura vertical de tipo piramidal, en donde las funciones administrativas se realizan a través de los servidores públicos municipales quienes con frecuencia no cuentan con el perfil idóneo para la gestión municipal.

Además, es insuficientemente funcional para cumplir con las responsabilidades otorgadas al Municipio, que favorece muy poco la comprensión de muchas de las funciones organizacionales que en no pocas ocasiones se encuentran sin posibilidad de ubicarse en el modelo estructural vigente.

#### Características del modelo piramidal

- Las decisiones son tomadas por el Presidente o la Presidenta Municipal.

- Cada funcionario y empleado es responsable únicamente de su trabajo.
- Los cambios son muy raros y muy lentos y generalmente se generan desde arriba.
- No se espera que los empleados del gobierno estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.
- La atención de los ciudadanos se dirige hacia el Presidente o la Presidenta Municipal, y es éste el responsable de los resultados del conjunto del gobierno municipal.

Aquellos Municipios más grandes cuentan con una estructura jerárquica organizacional moderna o de tipo circular en la que se identifican áreas administrativas como Direcciones, Departamentos y Coordinaciones, que realizan funciones de control, supervisión y dirección, pero que no cierran el círculo al no emitir directrices y reglamentos.

Hoy, muchas administraciones municipales se encuentran en un punto entre la pirámide y el círculo, pues los gobiernos locales son cada vez más terreno de disputa política y tienen que responder a nuevas demandas y tensiones.

El cambio de la pirámide al círculo no es un ciclo fácil de desarrollar. Existen muchas transformaciones y frecuentemente es difícil ver las razones de estos cambios. Mientras más se avanza, se encuentran nuevas dificultades y tropiezos.

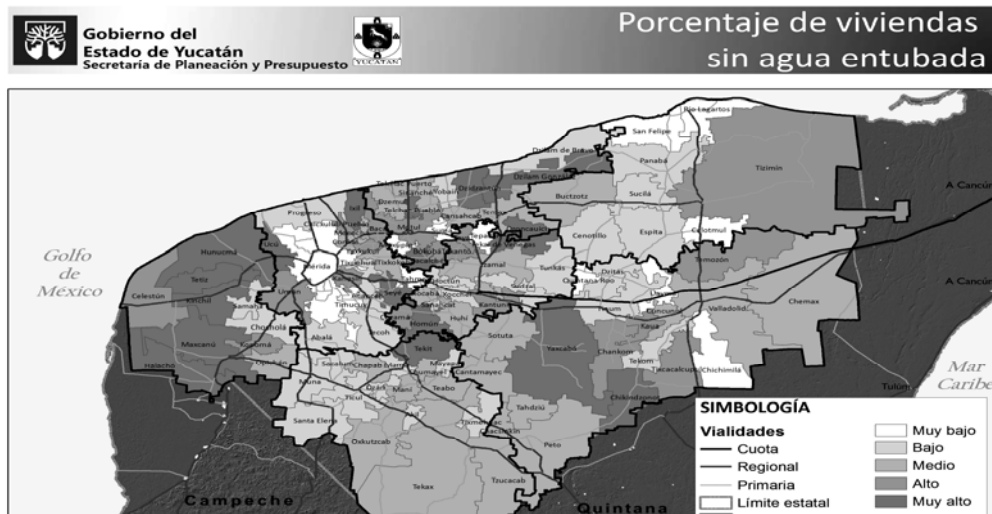
Servicios públicos municipales.

El papel de los Municipios en la actualidad es trascendental para su transformación institucional, pero este esfuerzo no es emprendido ni canalizado eficaz y eficientemente a través de procesos de planeación municipal en materia de inversiones, obras de infraestructura y prestación de servicios, porque aplican criterios personales o partidistas impidiendo un desarrollo efectivo y con un verdadero impacto social.

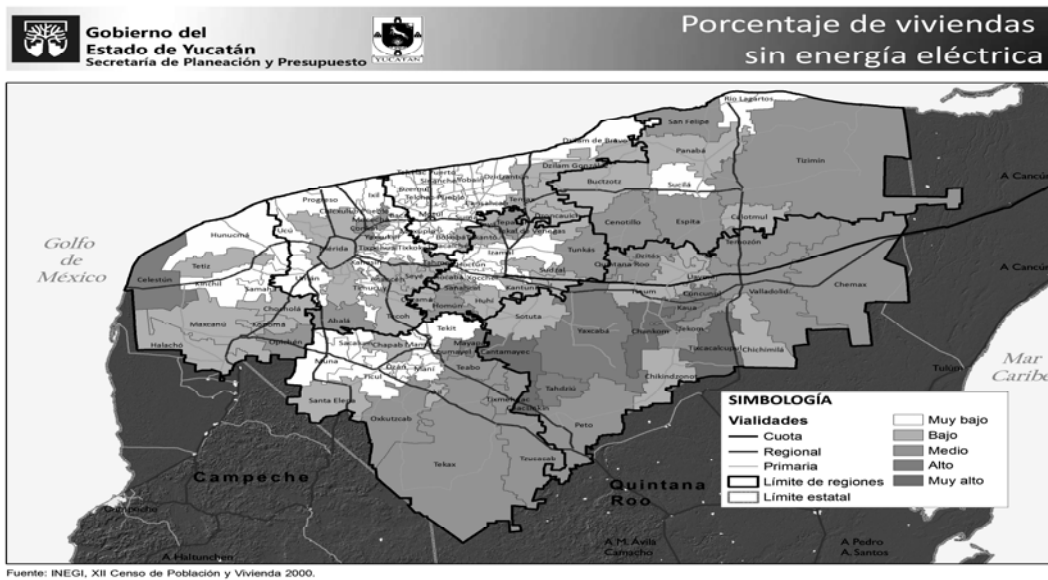
Existe una subvaloración de la importancia de la planeación como herramienta para ordenar el proceso del desarrollo municipal. Por ejemplo: cuando aprueban presupuestos, autorizan gastos, compran o venden activos, contratan o despiden personal, etc.

En lo que se refiere a los servicios públicos municipales, si bien los Municipios cuentan con parques, jardines y calles pavimentadas, y el 90% de los Municipios encuestados no tiene un área responsable de su administración y mantenimiento.

En lo referente al servicio de agua potable, se puede decir que todos los Municipios, cabeceras, y comisarías cuentan con un sistema de suministro de agua clorada distribuido a un alto porcentaje de viviendas (90%) en donde el Ayuntamiento es el responsable de su operación a través de un administrador ya sea del propio sistema o asignado en algún área como la de Obras Públicas o bien directamente por el Presidente Municipal.



Todos los Municipios, cuentan con alumbrado público en las cabeceras municipales y en menor proporción en las comisarías. Según la Encuesta del CEDEM, 70% de estos cuenta con infraestructura para darle mantenimiento y servicio a sus luminarias. El equipo para este servicio se encuentra en regulares condiciones. Asimismo, en cuanto a su administración el 60% de los Municipios tiene un área responsable y los restantes lo operan a través de área de Obras Públicas o a través del Presidente Municipal.



Según datos de la Encuesta del CEDEM, 90% de las cabeceras Municipales cuentan con el servicio de limpia y recolección de la basura, y en su mayoría no tienen un sitio especial de disposición final de la basura.

En este sentido, el 60% de ellos cuenta con personal, infraestructura y vehículos pero solamente el 10% del equipamiento está en buenas condiciones y el restante 90% se encuentra entre regular y malas condiciones para otorgar el servicio.

Asimismo 19% de los Municipios encuestados no tiene mercado y rastro propiamente como centros de abasto de la población, sino que se abastece a través de tiendas y en casas particulares. Las condiciones físicas fueron catalogadas de regulares a

insalubres, propicias a causar daños a la salud de los usuarios. En algunos municipios la ubicación es inadecuada, y en otros solo cuentan con uno de estos servicios.

Cerca del 40% de los Municipios no cuentan con un área administrativa específica para el control de este servicio, sino que es administrado por el área de Servicios Públicos.

Panteones. Todos los Municipios cuentan con un cementerio general, en los que en su mayoría se encuentran en condiciones regulares de servicio y aspecto. El 50% de estos no cuentan con personal asignado para su atención y mantenimiento debido a que en algunos casos la administración recae en el Gobierno del Estado por no estar aún descentralizado.

Normatividad Administrativa (Manuales de Organización y de Procedimientos Internos, Guías)

En lo general los Municipios, no cuentan con Manuales de Organización y Procedimientos, se pudo percibir entre los encuestados, que las condiciones tampoco son las más apropiadas para contar con Manual de Procedimientos o reglamentos internos, debido a que no se tiene identificados los procesos de los servicios que se proporcionan a los ciudadanos.

Por lo que al ámbito de reclutamiento de personal se refiere, el 86%, a decir de los entrevistados, no utiliza ningún reglamento o norma para su contratación, es decir, no emplean alguna técnica de reclutamiento, solamente 14% cuentan con normatividad.

En cuanto a la aplicación de alguna norma que rija el perfil para algunos puestos públicos se obtuvieron respuestas como: "no se creía necesario, o indispensable, no se tiene reglamento o no hay acuerdo en el Cabildo para poner un orden". En general existe una inercia en cuanto al manejo del personal encargado en esta área, y es notoria la falta de conocimiento de parte de algunas de autoridades, lo que se traduce en el contrato de personas inadecuadas para algún puesto administrativo específico.

Según datos obtenidos de la Encuesta del CEDEM, en la mayoría de los Municipios no se consideraba necesario contar con un Departamento encargado de fijar y checar los perfiles para algún puesto administrativo en el Ayuntamiento que rija el reclutamiento, pues con frecuencia en algunos de ellos se rige por usos y costumbres.

Referente a la normatividad para el uso de vehículos a disposición del Ayuntamiento no cuentan con ninguna el 65%, solamente 25% emplean una política para el uso del parque vehicular. La mayoría de los Municipios, según los entrevistados, no consideran indispensable utilizar esta normatividad.

#### Guía para la prestación de servicios

De acuerdo a los resultados de la encuesta, tampoco cuentan con manuales de procedimientos internos o reglamentos que les permitan a los servidores públicos conocer sus funciones específicas.

Se obtuvo información de que en la mayoría de los Municipios encuestados no poseen manuales para proporcionar los servicios públicos, cuando sí existen éstas son guías para proporcionar los servicios como el del agua potable y cobro del predial, al igual que un Manual del Instituto Nacional de Administración Pública.

La falta de información en este sentido, es un factor determinante en los Municipios cuyas autoridades encargadas no se dan a la tarea de capacitarse e informarse respecto a la administración y manejo de cada uno de los servicios que se brindan en su comunidad.

#### Trámites y procesos documentados y certificados

En consecuencia a lo anterior, los Municipios encuestados no tienen certificados de calidad en sus procesos, porque no tienen identificado alguno, aunado a que representa un alto costo para adoptar este sistema.

Otro de los motivos principales por los cuales no se ha dado la debida importancia de aplicar procesos de calidad en los servicios, es la falta de información y el conocimiento adecuado acerca de lo útil que es el brindar un servicio de calidad en todos los ámbitos, y la mejora continua para beneficio de la sociedad.

En general hacen falta herramientas organizacionales así como reglamentos que permitan a los servidores públicos municipales la realización de su trabajo. Otros más requieren personal capacitado y equipo adecuado para poder proporcionar un servicio con estándares mínimos de calidad.

Respecto a las tecnologías de la información y de comunicaciones con las que cuentan los 79 Municipios encuestados, se observó que es insuficiente en todos los casos, ya que el equipo, además de ser obsoleto, no tiene licencias originales de software, ni red informática para brindar un mejor servicio a las demandas de los habitantes. Tampoco existe alguna normatividad para la selección y el reclutamiento del personal idóneo.

La carencia de equipo actualizado impide concentrar y generar información estadística, esto redundando en la falta de información para la toma de decisiones, la creación de proyectos idóneos, el registro de la contabilidad municipal, el control del personal, del parque vehicular, entre otros.

Con relación al uso de software actualizado, se registra que el 50% no lo tiene, 10% si cuenta y en el 40% restante no se obtuvo información. Entre las razones expuestas destaca el alto costo de las licencias aunado a las condiciones físicas de los equipos.

Respecto a las condiciones físicas de estos equipos en cuanto a su rendimiento, del total de los Municipios encuestados, el 70% cuenta con un servicio regular; el 20% refleja tener un servicio deficiente, y en el 10% restante tiene buen servicio.

El número de equipos varían según las necesidades de cada Municipio o bien por su capacidad de adquisición. Según los datos recabados entre los encuestados, el insuficiente equipamiento es por muchos factores, el más reiterado es el costo de los equipos de cómputo.

El 26% de los Municipios entrevistados cuenta con acceso a Internet y 74% restante no tienen ni las instalaciones ni los equipos requeridos para conectarse a la red. Por otra parte, únicamente tres Municipios cuentan con página Web.

A pregunta expresa en relación al por qué no se cuenta con servicio de Internet, de las razones expuestas, 70% respondió que ignora el motivo, 29% señala causas como: no han contratado el servicio, la cobertura no llega a la localidad, no existen las instalaciones adecuadas, y el 1% no lo considera necesario.

En cuestión de tecnologías de la información y las comunicaciones por Internet, se puede afirmar que los Municipios carecen de proyectos de capacitación al personal operativo y administrativo y de recursos destinados para este fin.

En ese sentido, también desconocen los llamados Servidores de Internet (*SITE*) y los beneficios que representa contar con esta moderna tecnología de información a su servicio y al de los habitantes de cada Región del Estado.

#### Gobierno electrónico, trámites en línea

En lo referente a los medios electrónicos, el Gobierno estatal se ha desempeñado como un importante motor de apoyo a los Municipios en diferentes aspectos digitales, sin embargo, los Municipios se han visto limitados en la implementación de su página Web impidiéndoles proporcionar servicios en línea para facilitar sus funciones y la atención a los ciudadanos.

Entre las causas que manifiestan la carencia de este servicio destacan que “el Municipio no lo requiere”, “porque se le da prioridad a otra clase de servicios” o “por la falta de información acerca de los beneficios que un gobierno electrónico proporcionaría a los habitantes”.

A pesar de que algunos Municipios cuentan con computadoras conectadas a Internet, aún es incipiente el uso de esta tecnología como herramienta para desarrollar las tareas diarias de los empleados o para la comunicación con la ciudadanía. Tampoco disponen de página Web a través de la cual podrían mantener informada a la comunidad sobre su ejercicio administrativo, sobre el desarrollo de diversas actividades, proyectos y programas, así como los servicios que se otorgan a la población.

Además, de que podrían realizarse trámites, pagos de impuestos, o promover la participación ciudadana y muchas otras acciones que se pueden emprender a través del uso de esta tecnología.

#### Parque vehicular

De los 79 Municipios encuestados de las siete Regiones respecto al parque vehicular, se identifica que existe un total de 665 vehículos que son empleados para diferentes usos. Para el servicio de ambulancia se destina 18%, para recolección de basura y otros servicios 50%, para el de vigilancia o patrullaje 32%, que resulta insuficiente sobre todo en los Municipios que tienen mayor extensión territorial o muchos habitantes.

Adicionalmente, algunos automotores también son subutilizados o resultan insuficientes para poder proporcionar un servicio eficiente y con prontitud, si se considera que de estas 665 unidades el 10% están fuera de servicio por causas diversas como: falta de refacciones o de recursos económicos para su reparación y mantenimiento. Las condiciones físicas del parque vehicular son regulares debido a que el presupuesto asignado para tal fin es limitado y no recibe la revisión periódica de mantenimiento traduciéndose en un parque vehicular inservible o de deficiente servicio.

Recursos humanos.

El grado de escolaridad es un importante factor debido a que está directamente relacionado con las capacidades de las que dispone el Municipio; teóricamente, cuanto mayor sea el grado de escolaridad, mayores son las posibilidades para hacer una mejor gestión en las diversas áreas y servicios que debe atender el Municipio.

La alta rotación en los puestos de dirección y en los mandos medios impide la formación y el desarrollo de los servidores públicos como capital humano deteniendo la continuidad de los programas y políticas públicas municipales implementadas por administraciones anteriores.

Los puestos administrativos y operativos adolecen del mismo problema aunque en menor proporción, porque en algunos Municipios se cuenta con sindicatos que garantizan la permanencia de dicho personal.

Aún cuando en la mayoría de los Municipios no se tiene un departamento responsable de los recursos humanos, hay personal que tiene preparación universitaria, sin embargo, no representa una proporción significativa debido a que la continuidad es incipiente y no existe servicio civil de carrera municipal.

Como ejemplo de las disparidades regionales, a continuación se relacionan algunos ejemplos relativos al recurso humano por Región, derivados de la Encuesta CEDEM

Región I Poniente

En lo que se refiere a esta área se aprecia que de los 10 Municipios que comprenden esta Región solamente uno cuenta con área de Recursos Humanos, sin embargo, 243 elementos contaban con Educación Superior.

El número de personas que desempeña funciones administrativas es de 329 servidores públicos. Por otra parte, en el área de seguridad pública en esta Región (a excepción del Municipio de Kopomá que tiene solo cuatro elementos) existe personal suficiente para enfrentar cualquier contingencia que pueda presentarse, aunque la preparación del personal es mínima.

El 92% de los Municipios encuestados en la Región, no contaba con un área responsable del desarrollo organizacional del Ayuntamiento, sino que cada departamento es responsable del manejo y control de su personal.

En cuanto a la Capacitación y Desarrollo del personal un alto porcentaje (70%) de los Municipios no tiene un programa de capacitación para su personal administrativo y solamente algunos Municipios mencionaron que se le dieron cursos de capacitación al cuerpo policiaco en diferentes aspectos de su competencia.

#### Región II Noroeste

En esta región el total de personal que trabaja para los Municipios suma tres mil 336.

Kanasín es el Municipio que cuenta con mayor número de personas en su administración con 987 personas, seguido de Umán con 450, Conkal con 204 y Aanceh con 200. En cuanto al personal de seguridad y policía los Municipios con mayor número de elementos son Kanasín (190) y Umán (150) en contraste con Chicxulub Pueblo es el que menos tiene (5).

En lo que se refiere al personal con educación superior, los 16 Municipios encuestados en esta Región, sumaban únicamente 111 personas con grado académico. El personal administrativo sumaron 632 personas y 551 como personal de seguridad y policía.

#### Región III Centro

De los 13 Municipios entrevistados, solamente Teya contaba con un departamento encargado de la administración de personal. Por otra parte, del personal que tenía educación media superior y superior, se distingue el Municipio de Tekantó con 48% de su personal.

En esta Región, se identificó que Kantunil es el Municipio con mayor número de personas que ahí laboraban con 160 empleados, seguido de Hochtún con 150. En lo referente a la preparación de su personal, la mayoría no tiene estudios superiores.

#### Región IV Litoral Centro

En lo que concierne a esta Región Litoral Centro, Motul es el Municipio que cuenta con mayor personal en servicio con 640 personas en contraste con Dzilam de Bravo que tiene 80, en cuanto su personal de policía y seguridad solamente contaba con nueve elementos en tanto que Motul con 70. En esta región se observa una escasez de personal con nivel académico superior.

#### Región V Noroeste

Referente a esta Región los Municipios con mayor personal contratado, son Espita y Panabá con 180 y 190 personas respectivamente, seguido de Calotmul y San Felipe con 150 cada uno. En lo que se refiere a policía y seguridad el número de elementos contratados es acorde al número de personas que habitan en el Municipio. Ningún Municipio contaba con área de Recursos Humanos.

#### Región VI Oriente

En esta Región el personal que se encontraba trabajando para el Municipio comprende el siguiente orden: Sotuta con 120, Tinum con 100. En Tinum se cuenta con 60

personas al servicio de la policía en contraste con Tekom y Sotuta que tiene 12 elementos. Y respecto a la escolaridad de Nivel Superior, Sotuta y Tekom sumaban cuatro y dos personas respectivamente. Solamente Tinum tenía departamento de Recursos Humanos.

#### Región VII Sur

Para esta Región, se constató que Muna es el que contaba con el mayor número de personas trabajando para el Ayuntamiento, con 200 personas y Mayapán con 60. El servicio proporcionado en cuanto a la seguridad y vigilancia es deficiente en 15 Municipios, ya que tan solo en Teabo había ocho elementos y en tanto que en Tzucacab 26. En lo que respecta a su escolaridad, contaba con pocos elementos con nivel profesional, en la que se encuentra Chumayel y Tekit con tres personas, Chapab con 20 y Teabo con 14.

#### Capacitación de los servidores públicos

Respecto a los programas de capacitación impartidos en los Municipios, se pudo determinar que en su mayoría fueron realizados a través del Gobierno del Estado mediante diversas instancias como el CEDEM, Secretaría de Hacienda, Protección Civil, la Secretaría de Planeación y Presupuesto y el DIF, entre otras.

Del personal al que se capacitó, se le dio mayor importancia al policíaco, ya que en aspectos relativos a la administración, solo 12 Municipios de los encuestados recibieron la capacitación y solo 11 recibieron de ambos temas. Otros contenidos abordados fueron los relativos a la atención a la ciudadanía y al tránsito vehicular.

Los periodos en los que se han impartido los cursos han sido insuficientes pues del total de Municipios encuestados 26 recibieron capacitación anualmente, 24 cada seis meses mientras que trimestral y mensual sólo tres que se impartieron únicamente cuando eran requeridos o se convocaba para tal fin.

Entre los cursos de capacitación que se impartieron destacan los de: Actualización al Personal de Seguridad, Defensa Personal, Relaciones Humanas, Primeros Auxilios, Protección Civil, Cultura, y Salud, Derechos Humanos, Tránsito Vehicular, Juzgados Públicos, Administración Municipal, Manejo de la Cuenta Pública, Regulación Gubernamental, Capacitación a Regidores y encargados del INAIP, Infraestructura (Sedesol).

#### Evaluación de los servidores públicos

En la Encuesta del CEDEM no se identificó algún método de evaluación a los servidores públicos de los Municipios encuestados, porque en lo general, carecen de un programa formal de capacitación. Siendo el personal policíaco el que mayormente recibe algún tipo de capacitación, y no el personal operativo. Tampoco existen herramientas que permitan evaluar el desempeño de sus funciones.

#### Seguridad pública, policía preventiva y tránsito

Todos los Municipios cuentan con un cuerpo de Seguridad Pública, cuyo número de elementos está de acuerdo al tamaño del Municipio, así como los vehículos disponibles

para este propósito que también son utilizados para otros servicios administrativos y para la población en general. Según datos de la Encuesta, 14% de los Municipios cuentan con vehículos en buenas condiciones y los demás con automotores en regulares y malas condiciones físicas. En todos los Municipios se cuenta con un área encargada de la administración de los elementos policíacos de seguridad y tránsito así como del parque vehicular.

#### Hacienda pública municipal

El sistema hacendarlo de los Municipios lo integran un conjunto de normas, tanto legales como administrativas, que reglamentan la recaudación y destino de los recursos públicos municipales.

Los ingresos municipales se pueden agrupar de la siguiente manera:

Ingresos Ordinarios se dividen en: Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos y Participaciones.

Los ingresos extraordinarios: son los que el municipio obtiene de personas físicas o morales o de otros niveles gubernamentales. Existen aportaciones para obra pública y requieren de un convenio entre los beneficiados y la autoridad, para lo cual llegan a firmarse documentos.

Los Municipios perciben ingresos por la recaudación propia, principalmente del cobro de impuesto predial, cuotas por concepto del servicio de agua potable y otros impuestos, productos y aprovechamientos establecidos en sus correspondientes Leyes de Ingresos y de Hacienda Municipal.

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Yucatán, los Municipios tienen participación de los ingresos estatales en los porcentajes y conceptos siguientes:

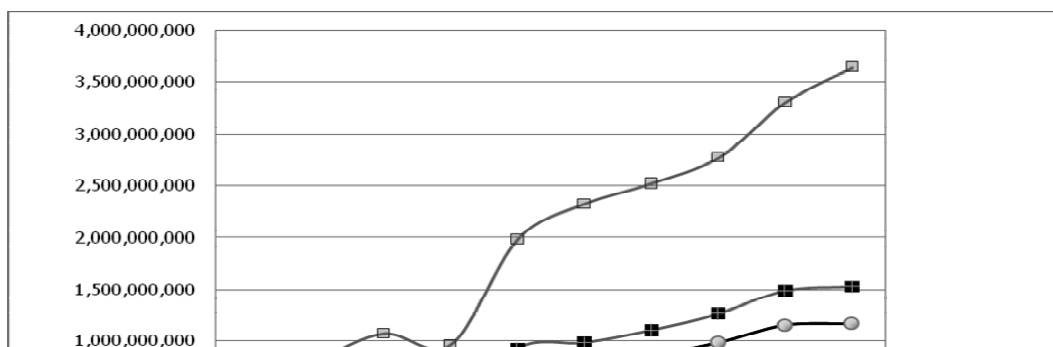
20% de los recursos que perciba el Estado procedentes del Fondo General de Participación, del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, del Impuesto Especial sobre Automóviles Nuevos y del Fondo de Fiscalización, previstos en la Ley de Coordinación Fiscal.

20% de la recaudación que realiza el Estado del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios por la Venta Final de Gasolina y Diesel y de la recaudación del Impuesto sobre Tenencia y Uso de Vehículos, de acuerdo al Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal.

100% de Fondo de Fomento Municipal.

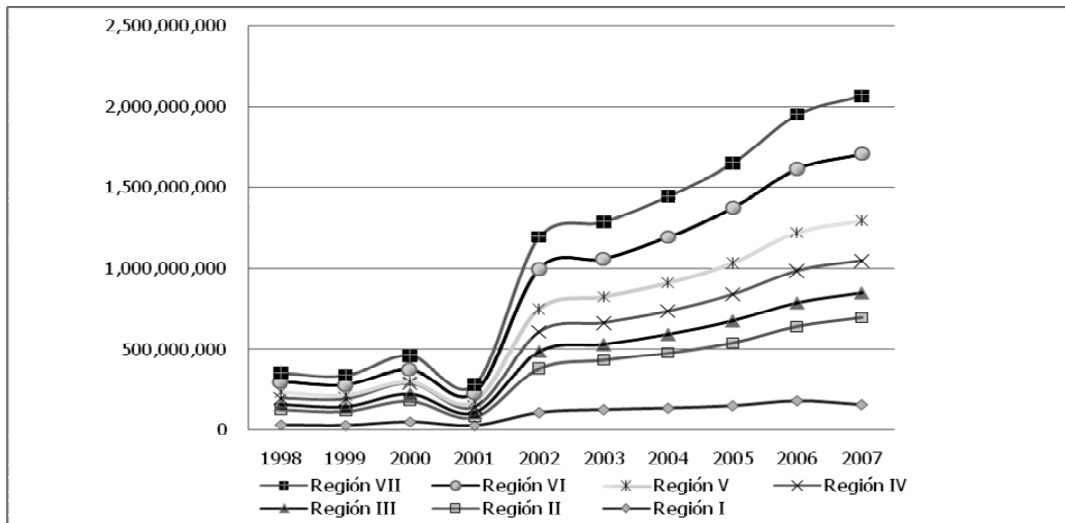
12% de los ingresos estatales derivados de los impuestos comprendidos en la Ley General de Hacienda del Estado de Yucatán, a excepción del Impuesto sobre Hospedaje.

**Gráfica 1. Ingresos Totales por Región**



Fuente: INEGI

**Gráfica 1-A. Ingresos Totales por Región (Sin incluir Mérida)**



Fuente: INEGI

Como puede observarse en las gráficas anteriores los ingresos totales, que incluyen los ingresos recaudados directamente por los Municipios así como los que se les transfirieren derivados de las participaciones federales, acorde a lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Yucatán, se incrementaron en forma continua entre los años de 1998 y 2007, a excepción de ejercicio de 2001 en el que se observa una fuerte caída, derivada de la baja recaudación de impuestos por parte del Gobierno Federal.

**Tabla 1. Ingresos Municipales Totales por Región**

<b>Ingresos Totales por Región</b>
------------------------------------

Región	Población (Censo 2005)	%	Recaudación 2007	%
REGIÓN I PONIENTE	100,695	6%	155,817,155	4%
REGIÓN II NOROESTE –MÉRIDA-	781,146	43%	1,588,085,324	44%
REGIÓN II NOROESTE - OTROS -	260,149	14%	524,852,905	14%
REGIÓN III CENTRO	77,099	4%	156,048,089	4%
REGIÓN IV LITORAL CENTRO	88,158	5%	195,480,567	5%
REGIÓN V NORESTE	116,110	6%	248,469,912	7%
REGIÓN VI ORIENTE	212,375	12%	411,809,166	11%
REGIÓN VII SUR	183,216	10%	360,687,795	10%
<b>YUCATÁN</b>	<b>1,818,948</b>	<b>100%</b>	<b>3,641,250,913</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda

Como se aprecia en la Tabla 1, existe una relación directa entre los ingresos totales obtenidos por cada Región y el porcentaje de su población, a excepción de la Región I, cuya población representa el 6% del total estatal y recibe únicamente el 4% de la recaudación.

**Tabla 2. Proporción de Ingresos Propios por Región**

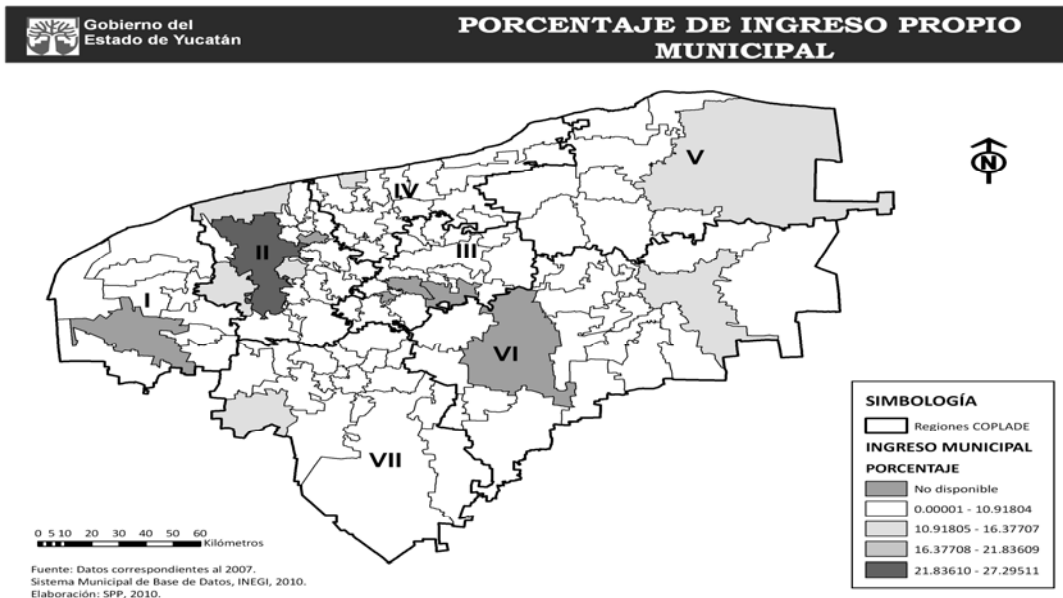
Región	Ingresos Totales 2007	Ingresos Provenientes de Fuentes Locales	Participación de ingreso propios
REGIÓN I PONIENTE	155,817,155	4,526,088	2.9%
REGIÓN II NOROESTE –MÉRIDA-	537,851,783	53,912,342	10.0%
REGIÓN II NOROESTE - OTROS-	1,575,086,446	429,921,505	27.3%
REGIÓN III CENTRO	156,048,089	3,306,744	2.1%
REGIÓN IV LITORAL CENTRO	195,480,567	7,362,161	3.8%
REGIÓN V NORESTE	248,469,912	26,103,539	10.5%
REGIÓN VI ORIENTE	411,809,166	20,268,155	4.9%
REGIÓN VII SUR	360,687,795	13,467,010	3.7%
<b>YUCATÁN</b>	<b>3,641,250,913</b>	<b>558,867,544</b>	<b>15.3%</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda

En la Tabla 2 se observa que la proporción de ingresos provenientes de fuentes locales (ingresos recaudados directamente por los Municipios), con base en la cifras reportadas en el ejercicio 2007, representa el 15.3% de los ingresos propios, esto significa que los ingresos de los Municipios depende principalmente de las transferencias federales vía Aportaciones o Ramo 33, en un 84.7%, mismas que les realiza el Estado, derivado de los conceptos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Yucatán.

A excepción del Municipio de Mérida, que forma parte de la Región II Noroeste, el resto de los Municipios presenta una baja recaudación, salvo los Municipios de la Región V Noroeste.

Ello debido a problemas de diversa índole que inciden en un bajo nivel recaudatorio: deficiente capacitación de los funcionarios públicos, sistemas contables obsoletos, legislación sin actualizar o inexistente, altos porcentajes de incumplimiento de los contribuyentes, entre otros.



La mayoría de los Municipios no cuentan con su Catastro Municipal y cuando sí lo tienen, no están actualizados, carecen de proyectos de inversión municipal para este ámbito, con dimensiones que justifiquen la inversión para el desarrollo institucional y la administración eficiente y eficaz del inventario predial y no tienen experiencia técnica para elaborar o dar seguimiento a proyectos de cierta complejidad.

**Municipios que en 2007 contaban con su propio Catastro por región**

Región	Municipios	Catastro
--------	------------	----------

Región I Poniente	10	3
Región II Noroeste	19	4
Región III Centro	15	1
Región IV Litoral Centro	16	4
Región V Noreste	9	4
Región VI Oriente	20	2
Región VII Sur	17	3
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>21</b>

Fuente: Consejería Jurídica. Dirección de Catastro Estatal.

Por otra parte, no cuentan con un inventario catastral actualizado, es decir, se desconoce cuántos son los predios existentes en los municipios, pues solo están al tanto de los inscritos en el padrón del impuesto predial; la diferencia entre los inscritos y los que realmente existen representa una recaudación potencial si realizan las acciones necesarias para identificarlos.

Un segundo aspecto, se refiere a que los contribuyentes registrados en el padrón, solo una parte de ellos paga dentro de las fechas previstas en la normatividad vigente; la diferencia entre los registrados y los que realmente pagan representa otra recaudación potencial si se ejecuta las acciones necesarias para cobrarles. Es un problema de cobranza a morosos.

Además, existe una problemática diversa con relación a la información que sirve de base para la determinación del impuesto, que ocasiona que contribuyentes que están cumpliendo con su obligación fiscal, no lo hacen en forma correcta porque su predio no está bien valuado y por lo tanto la base del impuesto es incorrecta, o bien tributan como predio sin construir y ya tiene construcciones; solo por mencionar algunos problemas. La identificación de estas inconsistencias y su corrección representa otra recaudación potencial si se hace. Es un problema de verificación, de coordinación entre áreas o bien de normatividad.

Adicionalmente, existe un problema de normatividad que regule las acciones para la operación eficiente del catastro municipal, o bien, para el cumplimiento de la Ley de Catastro estatal.

En general se percibe como una oportunidad y una necesidad el establecer mecanismos de apoyo a los Municipios que les permitan un incremento en su recaudación propia, a efecto de hacerlos menos dependientes de los recursos federales y estatales.

#### Orden Jurídico Municipal

Por mandato constitucional los Municipios tienen la responsabilidad de elaborar reglamentos que normen su funcionamiento interno y la vida comunitaria.

Por Facultad Reglamentaria se entiende la posibilidad que tienen los Municipios de traducir las leyes federales y estatales en medidas administrativas adecuadas al municipio.

Cada Municipio debe elaborar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de acuerdo con las normas contenidas en la Constitución Política del Estado, en las Leyes Orgánicas Municipales, en las Leyes de Hacienda Municipal y en otras leyes de aplicación municipal.

El Bando de Policía y Buen Gobierno es el conjunto de normas administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal y sus relaciones con la comunidad. El Bando de Policía y Buen Gobierno es el principal reglamento para el gobierno municipal.

Este importante reglamento municipal contiene un conjunto de disposiciones que regulan la vida pública municipal, el ejercicio de los derechos y obligaciones de los habitantes y las normas administrativas que garantizan la tranquilidad y seguridad en el municipio.

Durante décadas los Municipios del Estado han funcionado con un Marco Jurídico limitado y no actualizado en algunos casos. Funcionan con base en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Constitución Política del Estado de Yucatán; Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán, Ley de Coordinación Fiscal Federal y Estatal, Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos Municipales; Ley de General de Hacienda de los Municipios del Estado; Código Fiscal del Estado; Ley de Deuda Pública Estatal. Así como los reglamentos de cada Ayuntamiento, cuando estos existen.

La presentación de iniciativas reglamentarias, de acuerdo con la mayoría de las Leyes Orgánicas Municipales corre a cargo del Presidente Municipal y los miembros del Ayuntamiento (síndicos y regidores).

Uno de los efectos que se ha propiciado por este mecanismo de "representatividad" para la reglamentación es la escasa promoción su iniciativa reglamentaria por parte de la comunidad, por lo que la mayoría de sus miembros reciben de manera pasiva las disposiciones reglamentarias que emanan del Ayuntamiento.

Al interior de los Ayuntamientos son pocas las autoridades municipales que presentan iniciativas reglamentarias, siendo el Presidente Municipal quien retoma esta atribución de manera centralizadora ante la poca intervención de los demás ediles.

Hasta el año 2007, sólo cuatro de los 106 Municipios incluyendo Mérida, contaban con su Bando de Policía y Buen Gobierno, su Gaceta y Reglamentación, únicamente 22 Municipios contaban con reglamento interior del Ayuntamiento.

### **Municipios que en 2007 contaban con normatividad básica**

Región	Municipios	Bando de policía y buen gobierno	Gaceta
Región I Poniente	10	0	0
Región II Noroeste	19	2	1
Región III Centro	15	0	0
Región IV Litoral Centro	16	0	1
Región V Noreste	9	0	0
Región VI Oriente	20	1	2
Región VII Sur	17	1	1
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente: Centro Estatal de Desarrollo Municipal, con datos del Diario Oficial del Estado.

Los Ayuntamientos deben expedir además del Bando de Policía y Buen Gobierno, reglamentos sobre los diferentes aspectos de la vida municipal. El reglamento es un conjunto de normas generales, de carácter administrativo y obligatorio para toda la comunidad, expedidas por el Ayuntamiento para garantizar el cumplimiento de la ley.

Los reglamentos municipales pueden ser de cuatro tipos: El que establece y regula la organización y funcionamiento interior del ayuntamiento. Los que regulan la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal. Los que regulan la organización y funcionamiento de los servicios públicos. Los que establecen y regulan las actividades de los particulares que afectan el desarrollo cotidiano de la vida comunitaria.

Una correcta aplicación y vigilancia de los reglamentos municipales produce grandes beneficios, porque en la medida en que existan normas que regulen todos los aspectos de la vida municipal, la administración pública municipal se hace más dinámica y atiende de mejor forma las necesidades de la comunidad.

Sin embargo, no todos los aspectos de la vida municipal pueden o deben ser reglamentados, existen algunos elementos que condicionan o impiden de manera lógica la aplicación de una disposición reglamentaria. Estos son: las tradiciones, usos y costumbres de la comunidad; la autoridad tradicional de grupos étnicos; la participación comunitaria de autogestión y en actos cívicos; y la manifestación de sus demandas y requerimientos.

## V. 2 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN

### Transparencia

De acuerdo al informe de actividades del Instituto Estatal de Acceso de la Información Pública (INAIP) del ejercicio 2007, de los 106 Municipios del Estado, solo dos (1.88%) cuentan con la Unidad de Acceso a la Información Pública (Ticul y Mérida), que funcionan sin ninguna irregularidad, de acuerdo a la calificación<sup>3</sup> que otorga el propio Instituto y con información completa. En 49 Municipios (46%) las unidades se encuentran funcionando con ocho o menos irregularidades, obteniendo una calificación aprobatoria, en 29 Municipios (27%) las unidades se encuentran funcionando con nueve o más irregularidades, resultando con calificación de reprobadas, y en 26 Municipios (25%) las unidades se estaban cerradas, por lo que no se pudo verificar su funcionamiento.

Asimismo, 69 Municipios (65%) cumplieron con informar al INAIP acerca del nombramiento del titular de su Unidad de Acceso, y solo 14, es decir, 13% habían aprobado el convenio de colaboración propuesto que establece las bases y mecanismos operativos entre el INAIP y el Municipio, para el trámite de los medios de impugnación y para la difusión por Internet, de la información obligatoria según el Artículo 9 de la ley de Acceso a la Información.

Según la encuesta aplicada, en el 83% de los Municipios las unidades dependen directamente del presidente municipal, el 68% de los Municipios ha recibido alguna capacitación respecto a la ley de Acceso a la Información, no obstante, el 62% de ellos no tienen manuales para la atención y seguimiento de las solicitudes de información, y el 72% tampoco cuenta con recursos presupuestales y materiales suficientes.

Por otro lado, no cuentan con capacidad para el desarrollo de un Sistema de Información que contribuya a la toma de decisiones, cumpla los requerimientos legales y facilite su relación con la ciudadanía, en el contexto de un esquema de tecnologías de la información y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

#### Control del Gasto

De acuerdo a los resultados de la encuesta, no existen convenios de colaboración en materia de combate a la corrupción en el 75% de los Municipios, aunado a que no se tienen acciones concretas para el combate a la corrupción porque no hay demandas de la sociedad en ese sentido.

El 57% de los Municipios manifestaron contar con un órgano de control interno. Sin embargo, solo en el 3% existe un área de contraloría municipal. En los demás no hay órganos de control interno, establecido como una Dirección del Ayuntamiento, sino que las funciones de control se encomiendan a cada Dirección, a la Tesorería o al propio presidente municipal. El 40% de los Municipios cuentan con los recursos materiales y presupuestales para estas funciones y el 62% cuenta con personal capacitado para ello.

El 65% de los Municipios manifestaron estar al corriente en la rendición de su cuenta pública, y en el 60% tienen observaciones pendientes de solventar.

---

<sup>3</sup> EL CRITERIO PARA CALIFICAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN, SE BASA EN LA DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE DIFUSIÓN OBLIGATORIA QUE SEÑALA EL ARTÍCULO 9 DE LA LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.

### **VI.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA**

#### **Ambiente Externo**

##### **Amenazas:**

La gestión municipal enfrenta diferentes problemas y desafíos políticos, económicos, sociales así como de capacidad institucional.

El crecimiento de la población es un factor que influye en la demanda de inversión pública en infraestructura y equipamiento municipal. En Yucatán la tasa de crecimiento fue de 1.6% en el periodo 2000-2005, respecto a la media nacional de 1.2%, colocando a la entidad en el décimo primer lugar con mayor tasa de crecimiento poblacional del país, repercutiendo en las administraciones municipales por la creciente demanda de servicios públicos.

Entre otros de los principales factores de las limitaciones en el desarrollo de los municipios, es el corto tiempo de que disponen las administraciones en el cargo, por consiguiente, los planes y proyectos no se concretan satisfactoriamente. Aunado al nivel académico de los funcionarios.

La economía del país se encuentra inmersa en la economía global, por ello no se tiene certidumbre en cuanto a la estabilidad económica, por tanto, los recursos podrán ser o no escasos, y por ende, influir en el flujo de apoyo hacia los Municipios.

Los Municipios tienen escasa autonomía económica frente al gobierno estatal y federal pues el presupuesto anual del que disponen depende en gran medida de las participaciones.

Existen Municipios con alta migración de su población económicamente activa por la falta de fuentes de trabajo en su lugar de origen.

El ingreso económico de los habitantes de los municipios es mayormente de dos salarios mínimos o menos, lo que repercute en la baja recaudación fiscal propia.

Debido a la situación económica del país, existe una limitante en la contratación de empréstitos crediticios para financiar obras e infraestructura productivas con la banca de desarrollo o comercial, debido a sus esquemas de financiamiento.

Los procesos de descentralización promovidos en el ámbito nacional no se ven reflejados en la mayoría de los Municipios, ya que siguen limitados en el ejercicio de sus responsabilidades, no han mejorado sus ingresos y tienen baja capacidad para ejercer su autonomía.

##### **Oportunidades:**

A partir de 2006, a través de la nueva Ley de Coordinación Fiscal, se estableció una nueva relación Federación-Estado-Municipio, con el propósito de fortalecer las haciendas públicas municipales y delegar mayor responsabilidad tributaria a los Municipios.

El poder aplicar algunos programas específicos que ofrece el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) con el objeto de fortalecer

institucionalmente al Municipio, tales como: Agenda Desde lo Local, Desarrollo e Implementación de Sistemas Municipales de Profesionalización, Hospedaje y Diseño Gratuitos de Sitios Web para Gobiernos Municipales, Formación de Autoridades Locales Electas, Capacitación para Autoridades y Funcionarios Municipales, Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, Acreditación y Certificación de Funcionarios Públicos Municipales, y Capacitación para el Desarrollo Jurídico Municipal.

Aprovechar la infraestructura en tecnologías de la información y comunicación para impulsar el desarrollo institucional municipal, usar Internet, crear redes internas, diseñar páginas Web y brindar servicios públicos en línea a los ciudadanos.

El poder suscribir convenios de coordinación con el Estado y la Federación, a fin de impulsar el desarrollo institucional municipal.

Los Municipios pueden obtener mayores recursos de acuerdo a la política del Gobierno Federal, como la de a mayor recaudación fiscal, mayores aportaciones se le proporciona a los Municipios.

Existen programas federales con fondos concursables orientados al fortalecimiento del desarrollo institucional municipal, los cuales se pueden obtener mediante la elaboración y presentación de proyectos.

Acceder a fondos de ayuda de cooperación internacional y vinculación con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. Existen fuentes financieras diversas de recursos internacionales que se destinan para la cooperación al desarrollo.

Si bien se presentan presiones políticas en los municipios, no se ha aprovechado la existencia de canales de comunicación interinstitucional debido a las diferencias partidistas.

Disponibilidad de suficientes competencias legales y jurídicas.

Las universidades públicas y privadas cuentan con la disposición de asesorar con programas que apoyen a los Municipios en su desarrollo administrativo.

La presencia de organismos no gubernamentales que tienen programas y proyectos que promueven el desarrollo municipal.

La participación ciudadana se caracteriza en la mayoría de los municipios por la pasividad o desinterés por el quehacer gubernamental local. Con las ventajas distintivas que posee el municipio, se puede aprovechar, promover y fortalecer la participación ciudadana en la rendición de cuentas.

### **Ambiente Interno**

#### **Fortalezas:**

La Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán establece un marco normativo actualizado, acorde a las responsabilidades y desafíos que enfrenta el gobierno municipal.

Mayores ingresos para los municipios con aportaciones provenientes del Ramo 33 del presupuesto federal, así como de aportaciones con recursos estatales.

La Ley del Catastro que faculta a los Municipios la descentralización para prestar este servicio y recaudar el impuesto predial directamente.

Existen políticas del Ejecutivo Estatal para apoyar con acciones concretas al desarrollo institucional de los Municipios.

El soporte legal para la creación de unidades de Acceso a la Información Pública Municipal.

Existencia de normas que rigen los tiempos y formas para la rendición de cuentas en los Municipios.

La reglas de operación del Programa Municipio Transparente que certifica el cumplimiento de la información para la transparencia.

### **Debilidades:**

Escasa coordinación interinstitucional, situación que genera duplicidad de funciones, programas aislados y un bajo impacto de las acciones emprendidas por las diversas organizaciones gubernamentales.

El bajo nivel formativo que tienen los funcionarios del ayuntamiento pone en desventaja la posibilidad impulsar planes y proyectos orientados al desarrollo administrativo municipales.

Deficiente mantenimiento de la infraestructura social básica. En la actualidad existe un visible abandono de parte de la mayoría de los gobiernos municipales, de las infraestructuras como son calles, parques, jardines y lugares públicos, limpieza de áreas públicas, alumbrado público y agua potable entre otros.

Falta de un departamento de estadística y de evaluación. El Gobierno Municipal no cuenta con un área que elabore y concentre las principales estadísticas del municipio. Por tanto, no tienen una visión clara respecto a los indicadores socioeconómicos y del impacto que los programas implementados. Tampoco existe ningún sistema de seguimiento y evaluación de las acciones que se desarrollan en el nivel municipal.

El personal que labora en la mayoría de los municipios no cuenta con grado académico de nivel profesional, tampoco con un departamento de recursos humanos que diseñe y verifique el perfil de los servidores públicos municipales. Tampoco tienen una normatividad para el reclutamiento de personal.

El 70% de los Municipios encuestados no cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo.

La única capacitación que se imparte es a los servidores públicos del área de policía con una frecuencia de dos veces al año.

El estado de los bienes es regular, en algunas ocasiones obsoletos y en la mayoría de los municipios no se cuenta con inventarios por la falta de conocimiento en ese sentido.

Y cuando existen hacen falta programas que faciliten el control óptimo e inventario actualizado de los bienes y recursos.

El equipo de transporte es utilizado para diferentes servicios administrativos y de la comunidad, pero no cuentan con alguna política para el uso de vehículos.

El equipo informático se encuentra en condiciones regulares y no cuentan con licencias originales. Además, no es suficiente para cubrir las necesidades de cada municipio.

Escasa utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) para poder brindar servicios de calidad a los ciudadanos y mucho menos cuentan con Red informática.

No se cuenta con trámites y procesos documentados, salvo excepciones en su mayoría tampoco con certificados de calidad.

No existe la posibilidad de contar con Gobierno electrónico, trámites en línea y pagina Web porque se carece del servicio de Internet.

Se carece de manuales de organización, procesos y reglamentos internos, por lo que la calidad del servicio a la ciudadanía es deficiente.

La recaudación propia deja mucho que desear por la presión social que en los Municipios se presenta para que no se cobren los servicios.

No se cuenta con una ley o reglamento de Planeación, tampoco con un área que genere información estadística.

No se ha hecho ninguna gestión para procurar fondos internacionales y los concursables federales porque se carece de personal capacitado para elaborar los proyectos y presentarlos a la instancia correspondiente.

Falta de personal capacitado para ejercer las funciones de control y transparencia.

Falta de asignación de recursos suficientes para ejercer las funciones de control y transparencia.

Falta de recursos técnicos para la difusión en materia de Ley de acceso a la información.

Falta de capacitación en la operación de las unidades municipales de acceso a la información pública.

Carencia de unidades de contraloría interna en la estructura funcional de la administración pública municipal, asumiendo este papel el síndico municipal.

Escasa rendición de cuentas de las autoridades en cuanto al cumplimiento para la Ley de Transparencia. A pesar de que la ley establece la obligatoriedad que el gobierno

municipal debe reportar con periodicidad el estado de la administración pública, los ciudadanos desconocen el manejo público que se hace de los recursos disponibles en el ayuntamiento.

Por tanto, no existe ningún sistema de rendición de cuentas de las autoridades municipales hacia la ciudadanía, excepto el informe anual que se da lectura en un acto público.

**VI. MISIÓN Y VISIÓN**

**MISIÓN**

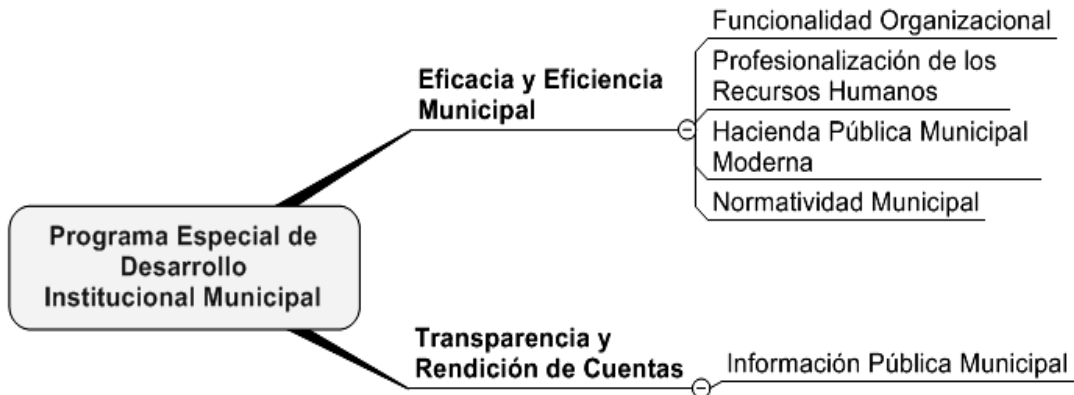
Apoyar técnica y profesionalmente a los Municipios para que aumenten su capacidad de gestión y administración, a fin de que fortalezcan su autonomía y realicen con éxito sus tareas en beneficio de la población de Yucatán.

**VISIÓN**

Yucatán cuenta con Municipios institucionalmente fortalecidos, con capacidad de gestión y administración, que proporcionan productos y servicios de calidad a sus habitantes.

**VII. TEMAS ESTRATÉGICOS**

En congruencia con las acciones del Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012 y el diagnóstico sectorial, el Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal centra sus áreas de intervención en dos temas estratégicos, con lo cual se pretende mejorar el aparato administrativo.



**Coherencia entre el diagnóstico y los Temas Estratégicos. Coherencia interna.**

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
------------------	----------	------------------------	----------------	---------------------

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
<b>Eficacia y Eficiencia Municipal</b>	Falta de una estructura organizacional adecuada, lo que ocasiona un deficiente mantenimiento de la infraestructura social básica.	Se promoverá la integración de la estructura orgánica acorde a las necesidades del Municipio. Asimismo, mantener congruencia con la plantilla de personal. Se fomentará la asignación de responsables para las diferentes áreas de servicios al ciudadano.	El Municipio proporciona calidad y prontitud en los servicios públicos que ofrece. Se obtienen beneficios al incrementar la confianza ciudadana hacia las autoridades.	<b>Funcionalidad Organizacional</b>
	Falta de un departamento de estadística y de evaluación. El gobierno municipal no cuenta con un departamento o unidad que genere las principales estadísticas municipales.	Promover la creación del área estadística que genere información vital para la administración.	Los Municipios cuentan con información oportuna para la toma de decisiones.	
	La gestión municipal enfrenta diferentes problemas y desafíos como políticos, económicos, sociales y de capacidad institucional	Brindar herramientas organizacionales que permiten la cultura del servicio en los servidores públicos	Los servidores públicos municipales tienen los conocimientos necesarios para la aplicación de las herramientas organizacionales.	
	Escasa coordinación interinstitucional, situación que genera un problema de duplicidad de funciones, programas aislados y bajo impacto de las acciones emprendidas por las diversas organizaciones gubernamentales.	Propiciar la integración del trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para el logro de una buena planeación municipal.	Existe una organización administrativa que funciona de manera coordinada y efectiva, haciendo que el gobierno municipal tenga éxito en su gestión en beneficio de la comunidad.	
	El equipo informático se encuentra en condiciones regulares y no cuentan con licencias originales.	Asesorar técnicamente a los servidores públicos municipales en la adquisición de equipos informáticos acorde a sus necesidades.	Los municipios instalan redes internas de trabajo, la comunicación es eficiente, se pueden crear bases de datos contables, estadísticos que impulsa el desarrollo administrativo.	

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico	
	Escasa utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)	Fomentar el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación ponderando sus ventajas.	La administración pública municipal utiliza aplicaciones y software acorde a las exigencias de los servicios que demanda el ciudadano.		
	No existe la posibilidad de contar con Gobierno electrónico, trámites en línea y página Web porque se carece del servicio de Internet	Impulsar el establecimiento de una red de servicios en los Municipios.	Los Municipios facilitan a los ciudadanos los trámites y servicios.		
	No se cuenta con trámites y procesos documentados, salvo excepciones. en su mayoría, tampoco tienen certificado de calidad	Fomentar la elaboración de manuales de organización y de procedimientos y capacitación a los funcionarios para mejorar la gestión municipal.	Los Municipios elaboran programas de trabajo y reglas claras para el funcionamiento de la administración pública municipal. Actualización y adecuación oportuna de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.		
		Sensibilizar a los Municipios sobre la importancia de la implementación de sistemas de gestión de calidad.	La administración pública municipal es una organización eficaz, eficiente y con una nueva cultura de servicio para coadyuvar en la satisfacción de las legítimas necesidades de la sociedad.		
		Impulsar la modernización administrativa de los municipios Para que mejoren su organización interna.			
	El 70% de los Municipios encuestados no cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo.	Impulsar la actualización de los servidores públicos de los Órganos de Vigilancia y Control en las habilidades y conocimientos que requieren para el adecuado desempeño de sus funciones, a fin de lograr su especialización.	Los municipios cuentan con sistemas de profesionalización y capacitación continua de funcionarios y empleados municipales a partir de diagnósticos de necesidades. Se promueve la creación de un	<b>Profesionalización de los Recursos Humanos</b>	

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
		Aplicar la Detección de Necesidades de Capacitación a los servidores públicos municipales.	servicio civil de carrera en el ámbito municipal.	
	El personal que labora en la mayoría de los municipios no posee el perfil idóneo, tampoco cuentan con área de recursos humanos.	Creación de un área específica que se enfoque a dar un seguimiento constante a la capacitación y supervisión de las funciones de los servidores públicos.	Los Municipios cuentan con un área de recursos y administración de personal. Se encarga de la selección, entrevista, examen y aprobación de todos los aspirantes a ocupar un puesto o cargo, dentro de la administración municipal a partir de métodos y técnicas previamente establecidos.	
		Control y supervisión del desempeño de cada uno de los servidores públicos asignados a las diferentes áreas del Municipio.		
	Falta de programas que faciliten el control óptimo e inventario actualizado de los bienes y recursos	Asesorar a los municipios con la metodología en el control de bienes muebles e inmuebles. Propiciar la elaboración de políticas para el uso de bienes muebles e inmuebles.	Los municipios adoptan la metodología para el control de sus bienes muebles e inmuebles, asimismo, cuentan con manuales para el uso de bienes muebles e inmuebles.	
	El 70% de los Municipios encuestados no cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo.	Promover un Programa Anual de Capacitación a los servidores públicos municipales para asegurar la asistencia de los mismos.	Los funcionarios municipales están capacitados en nuevos sistemas de gestión o simplemente en administración. Los Municipios tienen en su estructura funcional sistemas de evaluación y control de gestión pública	

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
	La participación ciudadana se caracteriza en la mayoría de los municipios por la pasividad o desinterés por el quehacer gubernamental municipal	Fomentar la implementación de un canal de acceso directo con la ciudadanía para conocer las necesidades más apremiantes en el municipio.	El municipio tiene interacción constante con la ciudadanía y la hace participe de la toma de decisiones.	
	Se carece de un sistema Global de Gestión de los Recursos Financieros	Apoyar en la homologación de los Sistemas Contables entre los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal para cumplir con la disposición federal.	Los Municipios cuentan con sistemas de gestión financiera ágiles y oportunos para cumplir en tiempo y forma con su cuenta pública.	
	No se cuenta con mecanismos de control que puedan lograr la eficacia y la eficiencia en la aplicación de los Recursos Financieros.	Suscribir convenios de colaboración con las instituciones y organismos para que estos diseñen metodologías en apoyo al logro de finanzas sanas.	La vinculación institucional permite que los Municipios puedan introducir sistemas de reingeniería financiera, calidad, benchmarking y otras metodologías para el fortalecimiento de las haciendas municipales.	
	Respuesta deficiente de parte de los Municipios en proporcionar información financiera obligatoria ante las autoridades competentes	Impulsar la sistematización de los procesos y servicios hacendarios del municipio para mejorar la rendición de cuentas.	Los Municipios cuentan con mecanismos de gestión y control financiero que permite mantener actualizados sus registros contables.	<b>Hacienda Pública Municipal Moderna</b>
	La recaudación propia es insuficiente por la presión social que en los Municipios se presenta para que no se cobren los servicios	Asesorar técnicamente a los servidores públicos municipales sobre mecanismos innovadores de recaudación propia, para fortalecer la autonomía financiera.	Las Haciendas públicas municipales están fortalecidas y mejoran su captación de recursos propios para atender las principales demandas de la sociedad.	
	Se carece de conocimiento en cuanto a los procesos de la hacienda pública municipal	Capacitar a los funcionarios públicos respecto al marco normativo de la hacienda pública para mejorar sus procesos.	Se desarrollan los materiales de formación adecuados involucrando a las instituciones educativas y de capacitación que han desarrollado estudios y propuestas al respecto. El financiamiento de	

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
			dicho programa se constituye a partir de bolsas cofinanciadas entre gobierno federal y estatales.	
	Los municipios no cuentan con alguna normatividad para llevar a cabo el reclutamiento y selección de su personal.	Asesorar a los a los servidores públicos municipales para elaborar la normatividad legal en la materia y difundirla.	Los servidores públicos municipales tienen los conocimientos necesarios para la aplicación de su normatividad legal y esta a su vez se ejerce en las diferentes áreas que conforman su gestión.	<b>Normatividad Municipal</b>
	Marco Jurídico limitado y obsoleto.	Brindar capacitación jurídica a los funcionarios municipales, para dotarlos de los conocimientos y herramientas que les permita el desarrollo institucional municipal.	Lograr la aplicación de un Marco Jurídico actualizado. Mayor preparación del personal en cuanto a los procesos legales para la creación de normas y reglamentos que les permita mayor recaudación de recursos.	
	Se desconoce la Ley de Gobierno de los Municipios			
		Impulsar el uso de modelos de leyes y reglamentos municipales para apoyar la certeza jurídica en las acciones de los gobiernos municipales.		
	La Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán establece un marco normativo actualizado, acorde a las responsabilidades y desafíos que enfrenta el gobierno municipal.	Difundir entre la población las normas administrativas de carácter obligatorio que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal y sus relaciones con la comunidad.	Al contar con este instrumento normativo, se logra un ambiente confiable y un sentido de seguridad entre la comunidad que redundan en beneficio de la misma.	
		Proporcionar asesoría técnica a los funcionarios municipales para resolver la problemática relativa al ejercicio de la función pública.	Se logra que los funcionarios Municipales mejoren su preparación, logrando a su vez que se den las condiciones necesarias para el fortalecimiento de la	

Tema Estratégico	Hallazgo	Ámbito de intervención	Efecto deseado	Subtema estratégico
		Propiciar la coordinación institucional de los municipios del Estado, para el cumplimiento de los convenios suscritos entre los tres órdenes de gobierno.	Gestión Pública Municipal.	
<b>Transparencia y Rendición de cuentas</b>	Falta de recursos técnicos para la difusión en materia de Ley de Acceso a la Información Pública	Asesorar en el desarrollo de proyectos de difusión acerca de la Ley de Acceso a la Información Pública.	Las principales acciones del gobierno municipal son conocidas por la ciudadanía por medio de campañas de comunicación.	<b>Información Pública Municipal</b>
	Carencia de unidades de contraloría interna en la estructura funcional de la administración pública municipal	Proporcionar mecanismos adecuados para dar seguimiento a las solicitudes, quejas y denuncias de la ciudadanía	Los Municipios establecen su sistema de información para dar seguimiento a las demandas ciudadanas.	
	Falta de capacitación en la operación de las unidades municipales de acceso a la información pública	Impulsar la capacitación de los Municipios en materia de acceso a la información pública.	El personal de las unidades municipales de acceso a la información pública tiene la suficiente preparación para la operación cotidiana en su gestión.	
	Escasa rendición de cuentas de las autoridades	Apoyar en los Municipios la aplicación de la Ley de Transparencia.	Los Municipios tendrán en su estructura funcional sistemas de evaluación y control de gestión pública.	
	Supervisión de la rendición de cuentas municipales por parte de la auditoría Superior del Estado. Falta aplicación de sanciones ante el incumplimiento de la Ley de Acceso a la Información y la rendición de cuentas	Capacitar a los funcionarios públicos respecto al marco normativo en materia de transparencia y acceso a la información pública.	Los Municipios proporcionan en tiempo y forma la información necesaria como sujetos obligados. Las Unidades Municipales de Acceso a la Información Pública son eficientes y eficaces.	

## VII.1 EFICACIA Y EFICIENCIA MUNICIPAL

### Conceptualización

Eficacia: Constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos, es decir, el grado en que un programa o un ente logran sus metas y objetivos con la cantidad mínima de recursos. Es la medición resultante de la comparación de desempeño real versus el desempeño preestablecido.

En la revisión de los procesos internos y de nuestra tecnología disponible, eliminando todos los desperdicios de tiempo y recursos que merman el obtener resultados óptimos.

Eficiencia: Tiene que ver con la forma en que están organizados los Municipios para hacer las cosas y entonces propiciar la revisión de facultades y atribuciones de la capacidad de delegar para resolver, de la comunicación y coordinación entre áreas, particularmente en materia de intercambio de información, entre otros aspectos de igual importancia.

Por otra parte, es aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles, y está relacionada con la economía y se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos

Municipal: Pertenciente o relativo al Municipio.

El Gobierno Municipal, como autoridad más cercana a la población, en coordinación con el Gobierno Federal y Estatal, debe ser el motor económico, político, social y cultural. Partiendo de esta visión, en el Plan Estatal de Desarrollo se dan los argumentos para impulsar el desarrollo municipal en ámbitos de su gestión y administración.

El Poder Ejecutivo, tiene que diseñar los mecanismos de coordinación con los Municipios, a fin de que la administración alcance un desempeño responsable y eficiente, que redunden en beneficio de sus habitantes.

Tiene ante sí un reto difícil, ya que cada tres años los Ayuntamientos Municipales cambian de funcionarios públicos en todos los niveles de la organización, por lo que se hace necesario que los servidores públicos tengan la suficiente capacidad y preparación para desempeñar los cargos que le han sido encomendados.

Los recursos económicos disponibles y escasos deben ser bien utilizados y canalizados hacia los programas y proyectos autorizados, de esta manera los servicios que se prestan a la comunidad no se vean interrumpidos y se busque mejorar la calidad de los mismos.

Para lograr estas metas, se propone cuatro ámbitos de actuación: 1) Funcionalidad organizacional, 2) Profesionalización de los recursos humanos, 3) Hacienda pública municipal moderna y 4) Normatividad municipal.

Si bien todas estas acciones serán puestas en marcha, bajo un marco de respeto y cooperación con los Municipios del Estado, cualquier modelo, sistema, proceso o

norma que haya demostrado su valía en otra organización, habrá de adaptarse a la propia realidad de cada Municipio.

Lo cierto es que no hay recetas mágicas, tampoco hay modelos aplicables a todas las realidades, y por lo tanto, cualquier modelo o regla funciona en forma distinta en cada organización.

## Objetivo de Desarrollo

### Mejorar el desempeño de la administración pública municipal.

#### Indicador:

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Índice de Desarrollo Institucional Municipal	Se refiere a la proporción de los municipios que alcanzaron su desarrollo institucional	$\sum_{j=1}^{16} I_j : I_j = 0.12$	Mdi = Municipios con Desarrollo Institucional TM = Total de Municipios	CEDEM

#### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Índice de Desarrollo Institucional Municipal	ND	60

## Estrategias

Para impulsar el desarrollo institucional municipal, se hace indispensable desarrollar estrategias que permitan fortalecer la gestión en este ámbito de gobierno, proporcionar servicios públicos que ofrezcan los mejores estándares en materia de administración pública, porque la sociedad exige de sus gobiernos, administraciones eficientes y calidad en los servicios que brindan a la ciudadanía.

Impulsar la aplicación de la Agenda Desde lo Local para mejorar la gestión pública municipal.

Asesorar técnicamente a los funcionarios públicos municipales de los diferentes niveles administrativos para impulsar la modernización pública municipal.

Impulsar el uso de las tecnologías de información y comunicación para modernizar a los Municipios.

Fomentar acciones de modernización administrativa para proporcionar servicios básicos municipales de calidad.

Propiciar la aplicación de metodologías para mejorar la gestión organizacional.

Difundir el modelo de gestión administrativa basada en resultados para el mejoramiento de los servicios públicos municipales.

Sensibilizar a los Municipios sobre la necesidad de implementar programas de capacitación de los servidores públicos municipales para fortalecer el desempeño de la función pública.

Promover esquemas innovadores de recaudación para fortalecer las haciendas públicas municipales.

Mejorar la capacidad técnica en materia hacendaria para el mejor manejo de los recursos públicos.

Impulsar la adecuación del marco jurídico y la capacidad reglamentaria de los Municipios para dar certeza jurídica al quehacer público.

## **VII.2 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

### **Conceptualización**

**Transparencia:** La transparencia se refiere a otorgar el libre acceso a los ciudadanos a la información sobre las obras y acciones del gobierno, para que puedan revisarla, analizarla y en su caso utilizarla para juzgar y sancionar a los funcionarios públicos.

**Rendición de cuentas:** La rendición de cuentas es el medio por el cual el gobierno informa a los ciudadanos acerca del ejercicio de los recursos públicos.

La información, es el resultado de haber organizado o analizado los datos de alguna manera lógica y con un propósito; es el conocimiento que se deriva de los datos transformados con la finalidad de que sean significativos y útiles para la toma de decisiones. Cuando se comparte y contextualiza la información, se puede discernir sobre su utilidad para la toma de decisiones.

El ámbito de este tema tiene como gran desafío, propiciar las condiciones para que los Municipios cumplan en materia de transparencia y evaluación de la gestión municipal.

Como recurso para este punto, será fundamental la capacitación y asesoría a los servidores públicos que lleven a buen término los lineamientos establecidos para dar cumplimiento a la Ley de Acceso a la Información Pública.

Es necesario brindarles herramientas que permitan facilitarles el control de las acciones y gestiones, y a su vez, proporcionar a sus gobernados la información pública obligatoria.

El Gobierno impulsará acciones metódicas que permitan establecer la cultura de transparencia y rendición de cuentas en los servidores públicos municipales. Pues los datos procesados y convertidos en información, generaran conocimiento que permite detectar posibles problemas, estableciendo alternativas de solución para efectuar las correcciones o ajustes necesarios, evitando con esto que el trabajo generado se torne infructífero y costoso.

### **Objetivo de Desarrollo**

**Incrementar el número de Municipios que cumplen con el Artículo 9 de La Ley de Acceso a la Información Pública.**

**Indicador:**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de Municipios que cumplen con el artículo 9 de la Ley de Acceso a la Información Pública	Se refiere a la proporción de municipios que cumplen con los apartados del artículo 9	$\frac{M_c}{TM} * 100$	Mc=Municipios que cumplen como sujetos obligados TM= Total de municipios.	Sitio Web INAIP

**Línea base y meta:**

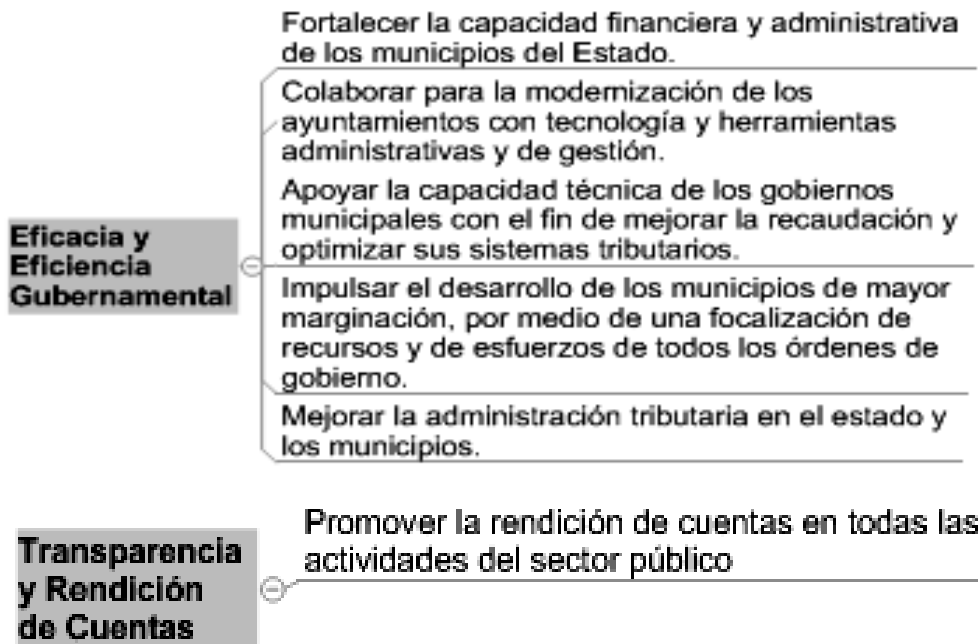
INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de Municipios que cumplen con el artículo 9 de la Ley de Acceso a la Información Pública	1.88%	5%

**Estrategias**

Considerando que la función del Gobierno Municipal consiste en proporcionar servicios que eleven la calidad de vida de la comunidad, el valor agregado de los datos, estará en la información que nutra y oriente las principales necesidades de la población. Por ello se diseñan las siguientes estrategias:

Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en los servidores públicos para generar la confianza de los ciudadanos en las autoridades municipales.

Impulsar la vinculación institucional a fin de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

**Vinculación temas PMP estratégicos - Objetivos PED.**

## VIII. SUBTEMAS ESTRATÉGICOS

### VIII.1.1. Funcionalidad Organizacional

Este programa representa un esfuerzo para acompañar a los servidores públicos municipales en los diferentes proyectos a implementar, de tal forma que contribuya al fortalecimiento de la vinculación interinstitucional con los Gobiernos Estatal y Federal.

El Programa contempla acciones básicas en los Municipios, para coordinar y capacitar a los funcionarios públicos municipales en sus funciones específicas y la integración formal de las comisiones que tienen por objeto distribuir entre los regidores la vigilancia del buen funcionamiento de la administración municipal.

Se proporcionará a los Municipios las herramientas organizacionales que permitan la cultura del servicio, para que de forma gradual se fortalezca la organización y operación en los diferentes ámbitos del aparato administrativo municipal.

Se contempla apoyar a las siete regiones del Estado, para la implementación de este proyecto.

La funcionalidad organizacional se refiere a la forma peculiar y legal de organización interna del Cabildo, como órgano de gobierno municipal para la toma de decisiones. Debe estar de acuerdo a lo establecido por la Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán para realizar un trabajo eficiente y eficaz, que se traduzca en mayores beneficios para los ciudadanos de cada municipio.

Para tal efecto, es necesario considerar el ordenamiento jurídico aplicable a los municipios y el sistema de planeación municipal como documentos rectores de la propia administración, ya que esto permitirá el desarrollo de actividades reglamentadas y planeadas en todos los ámbitos del quehacer municipal.

#### Objetivo táctico

**Mejorar los sistemas de organización interna de los Municipios para fortalecer su autonomía.**

#### Indicador:

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de Municipios con comisiones de acuerdo a la Ley de Gobierno.	Se refiere a la proporción de municipios que tienen integrados sus comisiones de acuerdo a la Ley de Gobierno	$\frac{M_{ci}}{TM} * 100$	Mci = Municipios con comisiones integradas de acuerdo a la Ley de Gobierno TM = Total de municipios	CEDEM

#### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de Municipios con comisiones de acuerdo a la Ley de Gobierno.	0%	80%

#### Políticas

Se impulsará la continuidad de los servidores públicos municipales después del cambio de la administración municipal.

Se impulsará la modernización administrativa de los Municipios con mayor rezago.

Se propiciará que los Municipios cuenten con la reglamentación mínima necesaria para adecuar su marco jurídico de actuación.

### **Líneas de acción**

Propiciar la adecuación de las estructuras administrativas de los Municipios que impulse su coherencia con una estructura orgánica funcional y eficiente.

Impulsar la creación de áreas administrativas sustantivas y adjetivas para mejorar la funcionalidad organizacional.

Asesorar en la elaboración de manuales de procesos y procedimientos para tener orden y control.

Fomentar el establecimiento de un sistema de información para mejorar la eficiencia de la comunicación al interior de la organización.

Promover la utilización de tecnologías de información y comunicación para modernizar la administración pública municipal.

Estimular la creación de una red interna y externa de conexiones para que el Municipio aporte o reciba información, datos, productos informativos, recursos, entre otros.

Fomentar la aplicación de la planeación estratégica para mejorar la asignación de recursos en sus programas y proyectos.

Impulsar la planeación, gestión, evaluación técnica, financiera, socioeconómica y ambiental de los proyectos municipales.

Incentivar para que los municipios suscriban convenios de colaboración con instituciones y organizaciones que propongan esquemas innovadores para transparentar la gestión del gobierno municipal.

Fortalecer los mecanismos de colaboración interinstitucional entre el gobierno del Estado y los municipios.

Colaborar con los municipios en la promoción de su desarrollo y en el fortalecimiento de los mecanismos e instrumentos de planeación.

### **VIII.1.2. Profesionalización de los recursos humanos**

El gran desafío de los Municipios es, sin duda, el desarrollo de las competencias de su personal en el desempeño de sus funciones, si se considera la alta rotación motivada en parte, por los cambios que se dan al principio de cada periodo.

Factor fundamental es el nivel de profesionalización de los servidores públicos, ya que son ellos quienes tienen contacto directo con la ciudadanía y conocen de primera mano las necesidades y demandas de la población.

En este sentido, al interior de la administración municipal se propondrá la creación de un área específica encargada del manejo y control del personal asignado a distintas actividades, para el buen funcionamiento y administración de los gobiernos locales, solventará en parte la problemática antes mencionada.

Asimismo, será la responsable del proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal con el perfil idóneo. A través de la capacitación, apoyará al capital humano al proporcionar conocimientos necesarios para mejorar su desempeño laboral.

## Objetivo táctico

**Incrementar la capacitación administrativa de los servidores públicos municipales.**

### Indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de servidores públicos acreditados en el proceso de capacitación institucional.	Se refiere a la proporción de servidores públicos municipales acreditados que participaron en la capacitación institucional.	$\frac{SP_a}{TSp} * 100$	SPa = Servidores públicos acreditados TSp = Total de servidores públicos participantes	Secretaría Técnica del COPLADE

### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de de servidores públicos municipales capacitados	0%	80%

### Políticas

Impulsar la actualización de los servidores públicos en las habilidades y conocimientos que requieren para el adecuado desempeño de sus funciones, a fin de lograr su especialización.

Promover estándares de capacitación en la administración pública municipal.

Se dará prioridad a los municipios con organización administrativa en mayor rezago.

### Líneas de acción

Diseño y traspaso de metodologías e instrumentos de capacitación para la profesionalización de los servidores públicos municipales.

Promover el establecimiento del Programa Anual de Capacitación para los servidores públicos municipales.

Apoyar para que el Municipio detecte las necesidades de capacitación que el recurso humano tiene; cómo lograr un mayor estímulo y compromiso; qué habilidades es necesario desarrollar para que cumpla de mejor forma su cometido.

Fomentar la capacitación constante al personal de cada Municipio, tanto operativo como administrativo. A través de un proyecto de capacitación a corto y mediano plazo que pueda mejorar las competencias del personal y se alcancen mejores capacidades para un desempeño más eficiente y eficaz de las funciones del municipio.

Proponer la certificación de competencias mediante mecanismos objetivos para validar el nivel de dominio de los conocimientos, aptitudes y experiencia de los servidores públicos.

Asesorar para el establecimiento de un área que administre el sistema de recursos humanos y desarrolle el catálogo de puestos de la estructura organizacional definiendo

con claridad su naturaleza, funciones, atribuciones, y los requisitos de calidad profesional y aptitudes personales para ocuparlos.

Impulsar la reasignación de personal en el área donde se necesite y reducir de la misma forma el que resulte innecesario esto aplicable en todos los Municipios.

### VIII.1.3. Hacienda pública municipal moderna.

Los Municipios del Estado carecen de un sistema global de gestión de las finanzas públicas y de los mecanismos de control para lograr la eficiencia y la eficacia en la aplicación de los mismos y son pocos los Municipios que cumplen en tiempo y forma con la presentación ante las autoridades competentes como la Contaduría Mayor de Hacienda, la secretaria de Planeación y Presupuesto y otras instancias de orden federal, con la entrega de la información financiera necesaria para sustentar el gasto correspondiente a la administración municipal.

Por otra parte y debido a la poca experiencia de los funcionarios públicos en el manejo de la Hacienda Municipal, carecen de estrategias para optimizar los recursos obtenidos por concepto de recaudación y mecanismos alternativos para el logro eficiente y eficaz en la asignación de los recursos municipales.

Se hace imprescindible que en forma continua y sistemática exista una asesoría y capacitación.

### Objetivo táctico

#### Incrementar la capacidad de recaudación de las Haciendas Públicas Municipales

#### Indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de municipios que al menos el 5% de sus ingresos son propios	Se refiere a la proporción de municipios que lograron incrementar sus ingresos propios	$\frac{MI_i}{TM} = 100$	Mii = Municipios que al menos el 5% de sus ingresos son propios  TM = Total de municipios	INEGI

#### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de municipios que al menos el 5% de sus ingresos son propios	18%	24%

### Políticas

Incentivar la participación de los Municipios en la modernización en su gestión hacendaria.

Atender prioritariamente a los Municipios con mayor rezago administrativo en el manejo de sus finanzas.

Inducir el orden en las finanzas de los Municipios.

Propiciar la innovación de mecanismos de captación de recursos propios.

Impulsar un enfoque de gerencia pública.

### **Líneas de acción**

Apoyar en la homologación de los Sistemas Contables entre los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal para cumplir con la disposición federal.

Capacitar a los funcionarios públicos respecto al marco normativo de hacienda pública para mejorar sus procesos.

Colaborar para la dotación de herramientas tecnológicas administrativas y de gestión para fortalecer los servicios que brindan los Municipios.

Estimular a los Municipios a mejorar su gestión financiera a través de la generación de más ingreso propio.

Asesorar técnicamente a los servidores públicos municipales sobre mecanismos innovadores de recaudación propia, para fortalecer la autonomía financiera.

Propiciar que los Municipios suscriban convenios de colaboración con las instituciones y organismos para que estos diseñen metodologías en apoyo al logro de finanzas sanas.

Incentivar la sistematización de los procesos y servicios hacendarios del Municipio para disminuir su rezago administrativo.

Asesorar a los Municipios que lo soliciten para el diseño de estrategias en la obtención de la recaudación potencial del impuesto predial.

Inducir el establecimiento de una mejor comunicación y coordinación entre las áreas involucradas respecto a las finanzas públicas.

Impulsar a los Municipios para que administren la función catastral de acuerdo a la normatividad vigente.

Fomentar la actualización del padrón catastral así como del valor de los predios de acuerdo a la normatividad vigente.

### **VIII.1. 4 Normatividad municipal**

En virtud de que la mayoría de los Municipios carecen de una normatividad municipal que le garantice a la ciudadanía y a los funcionarios públicos un Marco Jurídico adecuado y actualizado, es de vital importancia que los Municipios elaboren y modernicen sus Bandos de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos que norman las actividades propias del municipio.

El Gobierno del Estado apoyará a los Municipios para fortalecer y dar certeza jurídica a la gestión pública Municipal, en concordancia con la política pública de observar el cumplimiento de la ley, impulsará acciones para que cuenten con ordenamientos legales indispensables.

## Objetivo táctico

**Incrementar la capacidad jurídica de los municipios para dar certeza a la gestión municipal.**

### Indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de Municipios que cuentan con Bando de Policía y Buen Gobierno	Se refiere a la proporción de municipios que cuentan con su Bando de Policía y Buen Gobierno	$\frac{M_{Cj}}{TM} * 100$	<p>Mcj = Municipios con Bando de Policía y Buen Gobierno</p> <p>TM = Total de municipios</p>	CEDEM

### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de los Municipios incrementaron su capacidad jurídica	3.77%	60%

### Políticas

Priorizar la atención a los Municipios con marco normativo limitado y obsoleto.

Impulsar la elaboración y actualización de reglamentos y ordenamientos que norman las actividades del Municipio.

### Líneas de acción

Asesorar a los funcionarios públicos municipales para el mejoramiento de sus normas fiscales-hacendarias.

Apoyar en la revisión del marco jurídico para su actualización.

Asesorar en el desarrollo de sus reglamentos para dar certeza a la gestión municipal.

Impulsar la publicación de su marco jurídico adecuado en la gaceta municipal.

Promover la capacitación respecto a la elaboración del marco normativo vigente y funcional.

### VIII.2.1 Información pública municipal

Hasta hace unos años las autoridades municipales no consideraban la transparencia en la rendición de cuentas como una actividad sustantiva dentro de su gestión administrativa.

En consecuencia la ciudadanía no se enteraba de las actividades de sus autoridades lo que era considerado como algo normal.

La información Pública Municipal se hace obligatoria a partir de la modificación del artículo sexto constitucional en la que los Municipios deberían proporcionar información relacionada con las principales actividades de la gestión pública. Por tal motivo se

instrumentó que cada Municipio cuente con una Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública (UMAIP), misma que está contemplada de la estructura orgánica del Ayuntamiento.

Por disposición Constitucional la información básica que se debe de transparentar es la relacionada con: Leyes, Reglamentos, Decretos, Administrativos, Circulares, Estructura Orgánica, Directorio de Servidores, Sueldos, Gastos, Presupuesto asignado, entre otros.

Sin embargo, a la fecha no todos cumplen con estas disposiciones de transparentar la información que se genera en el Municipio, por falta de capacidad técnica o bien de personal capacitado y recursos públicos asignados.

### Objetivo táctico

#### Incrementar las Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal.

#### Indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VARIABLES	FUENTE
Porcentaje de Municipios que tienen Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal funcionando	Se refiere a la proporción de municipios que cuentan con Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal funcionando.	$\frac{M_{uf}}{TM} = 100$	Muf = Municipios con Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal funcionando TM = Total de municipios	INAIP

#### Línea base y meta:

INDICADOR	LÍNEA BASE	2012
Porcentaje de Municipios que tienen Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal funcionando	75%	100%

#### Políticas

Orientar el inicio o mejora de sus procesos, en el desarrollo de un Sistema de Información que contribuya a la toma de decisiones, cumpla sus requerimientos legales y facilite su relación con la ciudadanía.

Promover la respuesta oportuna y veraz a las solicitudes de información municipal.

Propiciar la actualización de la información en los sitios Web de los Municipios.

Impulsar el acceso a la información pública municipal para que la ciudadanía tenga certidumbre en sus autoridades.

#### Líneas de acción

Impulsar la disponibilidad de la información básica establecida en la Ley de Acceso a la Información Pública municipal en las UMAIP.

Capacitar a los servidores públicos municipales respecto a la Ley de Acceso a la Información Pública para su cumplimiento.

Asesorar a los miembros del Cabildo en materia de transparencia y rendición de cuentas con el fin apoyar en el cumplimiento de la Ley en la materia.

Fomentar el equipamiento de las oficinas de acceso a la información para la difusión de la gestión municipal.

Impulsar que los Municipios cuenten con un portal electrónico como medio de información.

Propiciar la difusión de los servicios de atención al público para el conocimiento de la ciudadanía.

Promover que los Municipios cuenten con los recursos necesarios y personal capacitado para las tareas de difusión.

Estimular la respuesta oportuna a las solicitudes, quejas y denuncias del ciudadano.

Realizar reuniones de trabajo con los presidentes y funcionarios municipales para impulsar el establecimiento de mecanismos eficientes en el manejo de la información municipal.

## IX. EVALUACIÓN

La realización de un buen gobierno requiere de sistemas de control y evaluación que permitan medir a qué grado se están cumpliendo los objetivos y las metas planteadas. La cultura de la evaluación será un referente de la presente administración, pues constituye el medio más eficiente de presentar a la sociedad los avances y resultados del quehacer gubernamental.

Para este programa en particular, se aplicará un cuestionario a los Municipios que comprende el Estado, ya que de esa manera se identificó la problemática para la realización del diagnóstico, de la misma forma se podrá conocer el impacto que representa la implementación de este Programa.

Adicionalmente, la Secretaría de Planeación y Presupuesto cuenta con el Sistema Estatal de Planeación en el que se ha adoptado el modelo de Gestión basado en Resultados, en dicho sistema al finalizar el periodo, se podrá registrar los logros alcanzados en relación a este Programa Especial.

### Matriz de Indicadores del Tema Estratégico Eficacia y Eficiencia Gubernamental

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<i>Objetivo de Desarrollo</i>	<i>Indicadores del TE</i>		
Mejorar el desempeño de la administración pública municipal.	Índice de Desarrollo Institucional Municipal	Encuesta.	Los Municipios colaboran en forma activa en la mejora de su gestión.

<b>Objetivos tácticos</b>			
Mejorar los sistemas de organización interna de los Municipios para fortalecer su autonomía	Porcentaje de Municipios con comisiones de acuerdo a la Ley de Gobierno.	Registros administrativos	Los Municipios cuentan con suficiencia normativa en su gestión.
Incrementar la capacitación administrativa de los servidores públicos municipales	Porcentaje de servidores públicos acreditados en el proceso de capacitación institucional	Registros administrativos	Los Municipios cuentan con personal competente en su administración
			El Municipio presta servicios a la ciudadanía en forma oportuna
Incrementar la capacidad de recaudación de las Haciendas Públicas Municipales	Porcentaje de municipios que al menos el 5% de sus ingresos son propios	Registros administrativos	Se incrementa la recaudación tributaria de los Municipios

### Matriz de Indicadores del Tema Estratégico Transparencia y Rendición de Cuentas

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Objetivo de Desarrollo</b>	<b>Indicadores del TE</b>		
Incrementar el número de Municipios que cumplen con el Artículo 9 de La Ley de Acceso a la Información Pública	Porcentaje de Municipios que cumplen con el artículo 9 de la Ley de Acceso a la Información Pública	Registros administrativos	El Municipio tiene participación activa en materia transparencia y rendición de cuentas.
<b>Objetivo táctico</b>			
Incrementar las Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal.	Porcentaje de Municipios que tienen Unidades de Acceso a la Información Pública Municipal funcionando.	Registros administrativos	Los Municipios tienen disposición para cumplir con la totalidad del artículo 9 de la Ley de Acceso a la Información Pública

#### XI Anexos.

Cuestionario aplicado

### PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2007 - 2012 Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal

Toda la información proporcionada será, considerada hasta el año 2007 que es cuando se recibe la Administración Municipal.

## 1. Recursos humanos

1.1. Personal que laboraba en el municipio Número: _____	Administrativo Número: _____	Policía y Seguridad: Número: _____
1.2. ¿Contaba con área de recursos humanos?	SI ( )	NO ( )
1.3 Cuantos contaban con educación superior (licenciatura) _____		

## 2. Recursos materiales

2.1. Al inicio de la Administración ¿se contaba con el inventario de los bienes muebles e inmuebles del municipio?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

2.2. ¿Se encontraba actualizado este inventario?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

2.3 ¿En qué condiciones se encontraba el equipo y mobiliario?

a) Buena ( )      b) Regular ( )      c) Mala ( )

## 3. Infraestructura en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

3.1. ¿Se contaba con equipo informático? SI ( ) número de computadoras \_\_\_\_\_

3.2. ¿Cuántos de esos equipos tenían licencias originales? Número \_\_\_\_\_

NO ( ) por qué

3.3. ¿En qué condiciones se encontraba el equipo informático?

Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )

3.4. ¿Contaba con acceso a Internet?

SI ( ) Número de equipos: \_\_\_\_\_

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

3.5. ¿Contaba con red informática?:

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 4. Parque vehicular

4.1. Número de vehículos con que contaba el Ayuntamiento: \_\_\_\_\_

Ambulancia: \_\_\_\_\_ Servicios: \_\_\_\_\_ Patrulla: \_\_\_\_\_

Otro:

\_\_\_\_\_

4.2 De los vehículos sin uso, nombre tres principales razones del por qué no estaban en servicio.

a) Descompuesto ( ) b) Falta de refacciones ( )

c) Siniestrado ( ) Otro: \_\_\_\_\_

5. Normatividad legal

5.1. ¿Contaba con alguna normatividad para el reclutamiento de personal?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

5.2. ¿Se contaba con alguna política de uso para los vehículos?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

6. Mejoramiento de los servicios públicos municipales

6.1. Agua potable:

Proporcionaba el servicio de:

6.1.1. Agua potable	6.1.2. Drenaje	6.1.3. Alcantarillado	6.1.4. Tratamiento y disposición de sus aguas residuales
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )

6.1.5 ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

6.2 Alumbrado público.

Proporcionaba el servicio de:

6.2.1. Alumbrado público.	6.2.2. Se contaba con infraestructura para el servicio	6.2.3. En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.2.4. Cuánto Personal asignado se tenía para su atención	6.2.5. Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número ( )	Número ( )

6.2.6. ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.3 Aseo Urbano

Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;

Proporcionaba el servicio de:

6.3.1 Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos	6.3.2. Se contaba con infraestructura para el servicio	6.3.3. En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.3.4. Cuánto Personal asignado se tenía para su atención	6.3.5. Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número( )	Número( )

6.3.6. ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.4 Mercado.

Se contaba con:

6.4.1 Mercado	6.4.2 Con infraestructura para el servicio	6.4.3 En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.4.4 Cuánto Personal asignado se tenía para su atención	6.4.5 Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número ( )	Número ( )

6.4.6 ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.5 Panteones.

Se contaba con el servicio de:

6.5.1 Panteones	6.5.2 Con infraestructura para el servicio	6.5.3 En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.5.4 Cuánto Personal asignado se tenía para su atención	6.5.5 Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número ( )	Número ( )

6.5.6. ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.6 Rastro.

Se contaba con el servicio de:

6.6.1. Rastro	6.6.2 Con infraestructura para el servicio	6.6.3 En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.6.4 Cuánto Personal asignado se tenía para su atención	6.6.5 Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número ( )	Número ( )

6.6.6 ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.7 Calles, parques y jardines y su equipamiento;

Se proporciona el servicio de:

6.7.1 Calles, parques y jardines	6.7.2 Se contaba con infraestructura para el servicio	6.7.3 En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.7.4 Cuánto Personal se tenía asignado para su atención	6.7.5 Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	Regular	Mala	Número ( )	Número ( )

6.7.6 ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

## 6.8 Seguridad pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal:

Proporcionaba el servicio de:

6.8.1 Policía preventiva municipal y tránsito	6.8.2 Se contaba con infraestructura para el servicio	6.8.3 En qué condiciones físicas se encontraba la infraestructura			6.8.4 Cuánto Personal se tenía asignado para su atención	6.8.5 ¿Cuántos vehículos se tenían asignados para su atención?
SI ( ) NO ( )	SI ( ) NO ( )	Buena	mala	regular	Número ( )	Número ( )

6.8.6 ¿Se tenía un área responsable para su administración?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

7. Trámites y procesos documentados y certificados

7.1 De los servicios que prestaba el municipio, ¿alguno contaba con certificado de calidad?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

7.2 ¿De los servicios que prestaba, se cumplía con el tiempo de respuesta ofrecido?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

8. Gobierno digital, trámites en línea

8.1 Se contaba con página Web SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

8.2 ¿La información de los servicios que se prestaban se encontraba en la página Web?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

8.3 ¿Se tenía algún servicio en línea?

SI ( ) Número: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

9 Normatividad administrativa (manuales de servicios al público)

9.1 ¿Se contaba con alguna guía para la prestación de servicios al público?

SI ( ) ¿Cuáles servicios? \_\_\_\_\_

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

10 Capacitación a los servidores públicos

10.1 ¿Contaba el Ayuntamiento con programas de capacitación al personal del municipio?

SI ( ) NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

10.2 ¿A qué personal se capacitaba?

Administrativo ( ) Policía ( ) Ambos ( )

10.3 ¿Con qué frecuencia se impartía la capacitación al personal?

Anual ( ) Semestral ( ) Trimestral ( ) Mensual ( ) Otro \_\_\_\_\_

10.4 ¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal recientemente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 11. Evaluación de los servidores públicos

11.1 ¿Contaba el Ayuntamiento con algún método o herramienta administrativa para evaluar al personal?

SI ( ) mencione \_\_\_\_\_

NO ( )

12 Normatividad administrativa (manuales de organización y de procedimientos internos, guías, etc.)

12.1 ¿Se contaba con manuales de organización?

Si ( ) número \_\_\_\_\_ NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

12.1.1 Están actualizados SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

12.2 ¿Se contaba con Manual de procesos?

Si ( ) número \_\_\_\_\_ NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

12.2.1 Están actualizados SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

12.3 ¿Se contaba con Reglamento interno?

Si ( ) número \_\_\_\_\_ NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

12.3.1 Están actualizados SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

### 13 Normatividad legal

13.1 ¿Contaba el municipio con Normatividad Legal? Cuáles:

1.- Bando de Policía y Buen Gobierno SI ( ) NO ( )

2.- Reglamento Interior del Ayuntamiento SI ( ) NO ( )

3.- Ley de Ingresos SI ( ) NO ( )

Otros SI ( ) NO ( )

NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

### 14. Desarrollo institucional de planeación

14.1 ¿En el 2007 el municipio contaba con un Plan de Desarrollo Municipal?

SI ( )

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

14.2 ¿El municipio contaba con una Ley o Reglamento de Planeación?

SI ( )

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

14.3 ¿El municipio contaba con un área que concentre y genere información estadística?

SI ( )

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

14.4 ¿Qué número de personas estaban dedicadas a esta labor? \_\_\_\_\_

14.5 ¿Cuántas computadoras tenían para realizar esta labor? \_\_\_\_\_

14.6 ¿Qué programas utilizaban para realizar esta actividad (por ejemplo, Office 2003, SPSS, etc.)? \_\_\_\_\_

14.7 ¿El o los programas tenían licencia original?

SI ( )

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

15. Transparencia

15.1 ¿Contaba con Unidad de Acceso a la Información?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

15.2 ¿Cuál era su marco normativo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.3 ¿Cuántas personas componían la Unidad de Acceso a la Información? \_\_\_\_\_

Mencionar su estructura organizacional.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.4 ¿De quién dependía el personal de la Unidad dentro de la organización del Ayuntamiento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.5 ¿El personal de la Unidad contaba con la capacitación adecuada sobre la Ley de Acceso a la Información?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

15.6 ¿Cuál era su ubicación física?

\_\_\_\_\_

15.7 ¿Contaba con un plan de capacitación para el personal?

SI ( ) NO ( )

15.8 ¿Contaba con recursos materiales y presupuestales?

SI ( ) NO ( )

15.9 ¿Contaba con un manual de atención de solicitudes de información?

SI ( ) NO ( )

15.10 ¿Ha sido visitado por el INAIP?

SI ( ) NO ( )

15.11 ¿La información pública obligatoria se encontraba disponible en Internet?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

16. Control

16.1 ¿En el 2007 se realizó alguna acción para evitar la corrupción en el gobierno municipal?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

16.2 ¿En la actualidad se cuenta con un órgano de control interno?

SI ( )

NO ( ) [Explique por qué] \_\_\_\_\_

16.3 ¿Cuál es su estructura?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.4 ¿Cuál es su marco normativo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.5 ¿Cuál es su ubicación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.6 ¿De quién depende el Órgano de Control Interno?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.7 ¿Cuenta con recursos materiales y presupuestales?

SI ( ) NO ( )

16.8 ¿Cuenta con personal capacitado?

SI ( ) NO ( )

16.9 ¿Cuenta con un plan de capacitación?

SI ( ) NO ( )

16.10 ¿Se han realizado auditorias?

SI ( ) NO ( )

16.11 ¿En la actualidad se cuenta con un sistema de evaluación de la gestión pública?

SI ( ) NO ( )

16.12 ¿Está al día la entrega de su cuenta pública?

SI ( ) NO ( )

16.13 ¿En la actualidad se cuentan con observaciones a la cuenta pública pendientes de solventar?

SI ( ) NO ( )

16.14 ¿El Ayuntamiento cuenta en la actualidad con estrategias para el combate a la corrupción?

SI ( ) NO ( )

Total de Municipios por región encuestados

Regiones	Total	Encuestados
Región I Poniente	10	10
Región II Noroeste	19	16
Región III Centro	15	13
Región IV Litoral Centro	16	11
Región V Noreste	9	7
Región VI Oriente	20	12
Región VII Sur	17	10
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>79</b>

Fuente: CEDEM

### Municipios a los cuales se les ha transferido su Catastro al año de 2007

	MUNICIPIO	FECHA DE CONVENIO	FECHA DE PUB EN EL DIAR.OFIC	FECHA DE PUB DEL REG. DEL CAT. MPAL	FIRMA DEL ACTA CIRCUNSTANCIADA DE ENTREGA-RECEPCION	ULTIMA FECHA DE RECEPCION EN EL CATASTRO ESTATAL	FECHA DE INICIO DE LAB
1	MERIDA	Marzo 11,1999	Marzo 12,1999	11-feb-99		Febrero 9, 2000	Febrero 10, 2000
2	MOTUL	Abril 18,2000	Abril 26,2000		Junio 6,2000	Diciembre 15, 2000	Diciembre 18, 2000
3	PROGRESO	Abril 18,2000	Abril 26,2000	16-mar-00	Junio 6,2000	Agosto 4,200	Agosto 07, 2000
4	TEKAX	Abril 18,2000	Abril 26,2000		Junio 6,2000	Septiembre 20,2000	Septiembre 21, 2000
5	TICUL	Abril 18,2000	Abril 26,2000	16-mar-00	Junio 6,2000	Septiembre 20,2000	Septiembre 21, 2000
6	UMAN	Abril 18,2000	Abril 26,2000	17-mar-00	Junio 6,2000	Agosto 30, 2000	Agosto 31, 2000
7	VALLADOLID	Septiembre 19, 2000	Abril 26,2000	17-mar-00	Junio 6,2000	Enero 12, 2001	Enero 15, 2001
8	ACANCEH	Septiembre 19, 2000	Octubre 19,2000	25-jul-00	Octubre 30, 2000	Enero 5, 2001	Enero 08, 2001
9	CENOTILLO	Septiembre 19, 2000	Octubre 19,2000		Octubre 30, 2000	Enero 8, 2001	Enero 09, 2001
10	HALACHO	Septiembre 19, 2000	Octubre 19,2000	17-ago-00	Octubre 30, 2000	Febrero 22, 2002	Febrero 23, 2002
11	HUNUCMA	Septiembre 19, 2000	Octubre 20,2000	25-jul-00	Octubre 30, 2000	Diciembre 28, 2000	Diciembre 29,2000
12	MAXCANU	Septiembre 19, 2000	Octubre 20,2000	17-ago-00	Octubre 30, 2000	Febrero 19, 2001	Febrero 20, 2001
13	OXKUTZCAB	Septiembre 19, 2000	Octubre 20,2000	25-jul-00	Octubre 30, 2000	Febrero 27, 2001	Febrero 28, 2001
14	PETO	Septiembre 19, 2000	Octubre 23,2000		Octubre 30, 2000	Febrero 19, 2001	Febrero 20, 2001
15	TELGHAC.PBLO	Septiembre 19, 2000	Octubre 23, 2000	27-ju-l-00	Octubre 30, 2000	Enero 4, 2001	Enero 05, 2001
16	TIZIMIN	Septiembre 19, 2000	Octubre 23, 2000		Octubre 30, 2000	Enero 26, 2001	Enero 29, 2001
17	DZIDZANTUN	Septiembre 19, 2000	Noviembre 10, 2000	27-ju-l-00	Octubre 30, 2000	Enero 03,2001	Enero 04, 2001
18	IZAMAL	Enero 24, 2001	Enero 31, 2001	10-nov-00	Marzo 5, 2001	Junio 21, 2001	Junio 22, 2001
19	TEMAX	Enero 24, 2001	Febrero 1, 2001	13-nov-00	Marzo 5, 2001	Julio 25, 2001	Julio 26,2001
20	ESPITA	Enero 24, 2001	Enero 31,2001	13-nov-00	Marzo 5, 2001	Febrero 06,2002	Febrero 07, 2002
21	PANABA	Enero 24, 2001	Febrero 1, 2001	10-nov-00	Marzo 5, 2001	Diciembre 02,2001	Diciembre 03, 2001

Fuente: Consejería Jurídica, Dirección de Catastro Estatal

## **Cuestionario para aplicar en los Municipios al término del Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal**

### **1.- DIMENSIÓN AMBIENTAL-ÁREA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

¿Qué variables componen el indicador?:

1. ¿Cuenta con Desarrollo Urbano?
2. ¿Cuenta con Unidad de Planeación y Finanzas?
3. ¿Cuenta con Dirección de Servicios Públicos?

¿Cómo se mide?:

- 3 Sí = 2 = Buena estructura = Buena Capacidad
- 2 Sí = 1 = Regular estructura = Capacidad Media
- 1 o menos Sí = 0 = Mala estructura = Baja Capacidad

### **2.- DIMENSIÓN ECONÓMICA-ÁREA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.**

¿Qué variables componen el indicador:

1. ¿Cuenta con Secretaría del Ayuntamiento?
2. ¿Cuenta con Oficialía mayor?
3. ¿Cuenta con Tesorería?
4. ¿Cuenta con Direcciones de Seguridad Pública?
5. ¿Cuenta con otras Unidades Administrativas?
6. ¿Cuenta con Tesorería?
7. ¿Cuenta con Contraloría Municipal?
8. ¿Cuenta con Unidad de Evaluación?
9. ¿Cuenta con Unidad de Administración de Personal?

¿Cómo se mide?:

- 7 - 9 Sí = 2 = Buena estructura = Buena capacidad
- 5 - 6 = 1 = Regular estructura = Capacidad Media
- 0 - 4 Sí = 0 = Mala estructura = Baja Capacidad

### **3.- DIMENSIÓN SOCIAL-ÁREA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.**

**Indicador:** Gestión para la Participación Ciudadana (III. b1)

¿Qué variables componen el indicador:

1. ¿Cuenta con Unidad de Promoción de la Participación Ciudadana?
2. ¿Cuenta con sesiones abiertas de cabildo

3. Último grado de estudios del Director de Participación Social

4. Número de Campañas de Promoción Ciudadana

¿Cómo se mide?:

- 4 Sí = Buena gestión de la participación social
- 3 Sí = Regular gestión de la participación social
- Menos de 3 Sí = Mala gestión para la participación social

#### **4.- DIMENSIÓN ECONÓMICA-ÁREA HACIENDA PÚBLICA**

a) **Nombre del Indicador:** Gestión del Ingreso (II. c1)

¿Qué variables componen el indicador?:

• Variables relacionadas con el impuesto predial:

1. ¿Quién cobra el predial en su municipio?
2. ¿La tarifa del predial está actualizada?

• Variables relacionadas con el FAISM

3. ¿Conoce la fórmula de distribución del FAISM?

¿Cómo se mide?:

- 3 Si = 2 = Buena Capacidad
- 2 Si = 1 = Capacidad Media
- 1 Si = 0 = Baja Capacidad

b) **Nombre del Indicador:** Aprovechamiento del Ingreso Propio (II. c2)

¿Qué variables componen el indicador?:

1. Ingresos por Impuestos
2. Ingresos por Derechos
3. Ingresos por Productos
4. Ingresos por Aprovechamientos
5. Ingresos por Contribuciones de Mejoras.

31% > = 2 = Buena Capacidad

30% - 21% = 1 = Capacidad Media

< 20% = 0 = Baja Capacidad

c) **Nombre del Indicador:** Calidad del Gasto (II. c)

¿Qué variables componen el indicador?:

% del Gasto Total Municipal empleado en Obra Pública (inversión).

Total del Gasto Municipal.

¿Cómo se mide?:

29% > = 2 = Buena Capacidad

28% - 21% = 1= Capacidad Media

20% = 0 = Baja Capacidad

### 5.- DIMENSIÓN SOCIAL-ÁREA HACIENDA PÚBLICA

**Nombre del Indicador:** Descentralización de la Inversión en el Municipio (III. c1)

¿Qué variables componen el indicador?:

- Porcentaje del FAISM en cabecera municipal (*Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal Ramo 33*).

Mayor % fuera = Buena Capacidad

% igual = Capacidad Media

Menor % fuera = Baja capacidad.

### 6.- DIMENSIÓN AMBIENTAL-ÁREA SERVICIOS PÚBLICOS

**Nombre del Indicador:** Servicios Públicos Ambientales (I. d1)

¿Qué variables componen el indicador?: Son dos variables:

- 1) la existencia de una planta potabilizadora de agua y,
- 2) la existencia de una planta de tratamiento de aguas residuales.

¿Cómo se mide?:

2 = una planta potabilizadora y una planta tratadora funcionando

1 = una planta potabilizadora o una planta tratadora funcionando

0 = sin planta potabilizadora y sin planta tratadora funcionando

### 7.- DIMENSIÓN ECONÓMICA-ÁREA SERVICIOS PÚBLICOS

**Nombre del Indicador:** Ínter municipalidad (II. d1)

Qué variables componen el indicador:

¿Se ha asociado para la prestación de servicios públicos?

¿Cómo se mide?:

- Si en dos años = 2 = Buena Capacidad
- Si en un año = 1 = Capacidad Media
- Ninguna vez = 0 = Baja Capacidad

### 8.- DIMENSIÓN SOCIAL-ÁREA SERVICIOS PÚBLICOS

**Nombre del Indicador:** Indicador Compuesto de Servicios Públicos (III. d1)

¿Qué variables componen el indicador?:

Se trata de la comparación de las coberturas reportadas por los presidentes municipales encuestados en cada uno de los siguientes servicios:

1. Drenaje y alcantarillado
2. Alumbrado público
3. Seguridad pública
4. Agua potable
5. Limpieza de calles
6. Recolección de basura
7. Pavimentación
8. Mercados
9. Panteones
10. Rastros
11. Parques
12. Transporte

$(\% \text{ drenaje y alcantarillado} + \% \text{ alumbrado público} + \% \text{ seguridad pública} + \% \text{ agua potable} + \% \text{ limpieza de calles} + \% \text{ recolección de basura} + \% \text{ pavimentación} + \% \text{ mercados} + \% \text{ panteones} + \% \text{ rastros} + \% \text{ parques} + \% \text{ transporte} / 12) = \% \text{ global de cobertura reportado en los servicios públicos a cargo del municipio.}$

El valor del indicador compuesto de servicios públicos será de 2 puntos si el porcentaje global de cobertura reportado en los servicios públicos a cargo del Municipio se encuentra entre el rango:

2 = 75% y 100% = Buena cobertura

1 = 50% y 75% = Cobertura regular

0 = 0% y 50% = Deficiente cobertura.

#### **9.- DIMENSIÓN AMBIENTAL-ÁREA REGLAMENTACIÓN INDICADOR: REGLAMENTACIÓN AMBIENTAL (I. e1)**

¿Qué variables componen el indicador?:

1. Plan de desarrollo municipal aprobado por el cabildo
2. Reglamento de zonificación y uso de suelos
3. Reglamento de ecología y medio ambiente.

De 80% a 100% = 2 = Buena reglamentación ambiental = Buena Capacidad.

De 70% a 79% = 1 = Reglamentación ambiental media = Capacidad Media.

Menos de 69% = 0 = Mala reglamentación ambiental = Baja capacidad

#### **10.- DIMENSIÓN ECONÓMICA-ÁREA REGLAMENTACIÓN**

**Nombre del Indicador:** Indicador Compuesto de Reglamentación Municipal (II. e1)

¿Qué variables componen el indicador?:

1. Reglamento de bando de policía y buen gobierno

2. Reglamento de gobierno interior
3. Reglamento interno de administración
4. Reglamento de seguridad pública
5. Reglamento de obras públicas
6. Reglamento de fraccionamiento y municipalización
7. Reglamento de protección ciudadana
8. Reglamento de protección civil
9. Reglamento de espectáculos y diversiones
10. Reglamento de expendios de bebidas alcohólicas
11. Reglamento de bomberos
12. Reglamento de transporte
13. Plan de desarrollo urbano

De 20 a 26 reglamentos aprobados y existentes = 2 = Buena reglamentación.

De 10 a 19 reglamentos aprobados y existentes = 1 = Reglamentación regular

De 0 a 9 reglamentos aprobados y existentes = 0 = Deficiente reglamentación.

## **11. DIMENSIÓN SOCIAL-ÁREA REGLAMENTACIÓN**

**Nombre del Indicador:** Mecanismos para la Participación Ciudadana (III. e1)

¿Qué variables componen el indicador?:

Este indicador se construye con base en 3 variables que surgen de la existencia o carencia de mecanismos de participación ciudadana:

1. Participa COPLADEMUN en definición FISM
2. Plan de desarrollo contempla participación ciudadana
3. Participan organizaciones vecinales

¿Cómo se mide?

3 Si = 2= Buena participación = Buena Capacidad

2 Si = 1 = Participación Media = Capacidad Media

1 Si= 0 = Baja participación = Baja Capacidad

## XI. Bibliografía

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (5 de febrero de 1917, última reforma 26 de septiembre de 2008). México. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Yucatán (1938, última reforma 6 de diciembre de 2010). Mérida, Yucatán, México: H. Congreso del Estado de Yucatán. <http://www.congresoyucatan.gob.mx/pdf/CONSTITUCION.pdf>

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República 2007. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. México. [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf)

Gobierno del Estado de Yucatán (2008). Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012. Mérida, Yucatán, México.

Gobierno del Estado de Yucatán (2008). Destino Yucatán Exitoso. El Camino al Futuro. Mérida, Yucatán, México.

Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatan (2006, última reforma 25 de mayo de 2006). Mérida, Yucatán, México: H. Congreso del Estado de Yucatán.

PROGRAMA ESTATAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL 2005 – 2011. Gobierno del Estado de Hidalgo, Secretaría de Gobierno.

Información Básica Sobre Administración y Gobierno Municipal. Secretaría de Gobernación. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Dirección de Capacitación y Profesionalización del Servicio Público Local. s/f.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo de Población y Vivienda 2005. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2007). Anuario Estadístico del Estado de Yucatan.

Mejía Lira, Jose 1994. Problemática y Desarrollo Municipal. Plaza y Valdez Editores, Universidad Iberoamericana. Mexico.

Poder Legislativo del Estado de México. (2005). Sistema de Información Municipal. Contraloría. Estado de México: Poder Legislativo del Estado de México.

Secretaría de Gobernación. INAFED. 2007. Agenda desde lo local. Programa del Gobierno Federal para el Desarrollo Integral de los Municipios Mexicanos.

[http://www.inafed.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_Administracion\\_publica\\_municipa2](http://www.inafed.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_Administracion_publica_municipa2)

[http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/16781/original/Capacidades\\_y\\_limitaciones\\_del\\_municipio\\_TESIS\\_COMPLETA\\_Angel\\_Lendechy.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/16781/original/Capacidades_y_limitaciones_del_municipio_TESIS_COMPLETA_Angel_Lendechy.pdf)



Gobierno del  
Estado de Yucatán  
PODER EJECUTIVO

**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SUBCOMITÉ SECTORIAL POLÍTICA ADMINISTRATIVA  
Y GOBIERNO DE CALIDAD**

**Coplade**

**Programa Especial de Desarrollo Institucional Municipal**

( RÚBRICA )

---

**C. Ivonne Aracelly Ortega Pacheco  
Gobernadora Constitucional del Estado de Yucatán**

( RÚBRICA )

---

**Lic. Víctor Manuel Sánchez Álvarez  
Secretario General de Gobierno**

( RÚBRICA )

---

**Mtro. Ulises Carrillo Cabrera  
Secretario de Planeación y Presupuesto**

( RÚBRICA )

---

**MVZ. Jorge Carlos Berlin Montero  
Coordinador del Subcomité de Política  
Administrativa y Gobierno de Calidad**

