



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN ÁREA DE CAPACITACIÓN DE
AUTORIDADES Y SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE
TENANGO DEL VALLE, ESTADO DE MÉXICO”**

Tesis para obtener el Título de
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública

Presentan:

Herrera Peralta Juan Gildardo
Valdés Moreno Héctor Enrique

Director: Mtro. Celso Cárdenas Rocha

Toluca, México

2017

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. La capacitación en la administración pública municipal	9
1.1. Administración.....	9
1.2. Administración pública	13
1.2.1. Administración pública municipal	14
1.2.1.1. Estructura y funciones	16
1.2.1.2. Alcances político-administrativos.....	20
1.3. Capacitación	24
1.3.1. Capacitación y calidad.....	29
1.3.2. Capacitación y calidez.....	31
1.3.3. Capacitación y tecnología.....	32
Capítulo 2. Desarrollo de la capacitación de Autoridades y Servidores Públicos Municipales en Tenango del Valle, Estado de México	33
2.1. Panorama general de autoridades y servidores públicos municipales en México.....	33
2.2. Procesos de capacitación para el fortalecimiento municipal en el Estado de México.....	40
2.3. Diagnóstico de la capacitación de Autoridades y Servidores Públicos Municipales en Tenango del Valle, Estado de México, 2013-2014.....	46
2.3.1. Diagnóstico basado en los resultados de la encuesta a prestadores de servicios públicos en el municipio.....	61
2.3.2. Diagnóstico basado en los resultados de la encuesta a receptores del servicio: ciudadanos.....	70

Capítulo 3. Propuesta de conformación de una Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle.....	77
3.1. Estructuración del área de capacitación y desarrollo de personal.....	78
3.1.1. Propuesta orgánica del área de capacitación y desarrollo de personal.....	79
3.1.2. Misión y Visión.....	81
3.1.2.1. Misión.....	81
3.1.2.2. Visión.....	81
3.1.3. Objetivos.....	82
3.1.4. Atribuciones.....	82
3.1.5. Descripción del puesto del titular.....	85
3.1.6. Presupuesto del área.....	91
3.2. ¿Cómo ha motivado el uso de nuevas tecnologías a una capacitación permanente, para mejorar el servicio público municipal en el caso de Tenango del Valle?.....	94
Conclusiones.....	97
Anexos.....	99
Bibliografía.....	129

Introducción

El papel del municipio ha tomado gran relevancia en el desarrollo del país; sus alcances han aumentado a la luz de las reformas al artículo 115 que ha dado mayor autonomía a este ámbito de gobierno, lo que también ha significado un aumento de atribuciones y responsabilidades, que van acompañadas de la necesidad de tener autoridades y servidores públicos que cuenten con los conocimientos suficientes para enfrentar los retos políticos y administrativos de su encargo.

Por ello, el funcionamiento correcto y acorde a las expectativas de la ciudadanía de la administración municipal precisaría, más allá de servidores públicos con voluntad política para procurar el bienestar general de la población, de individuos dotados de las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las responsabilidades y obligaciones inherentes a su cargo o función. De otra forma podrían incurrir en errores o faltas que trasciendan en el desarrollo municipal incluso, sus carencias impedirían el buen funcionamiento y la creatividad suficiente para el mejoramiento del estado de vida de la población.

Bajo el supuesto anterior se considera que es necesario crear espacios y oportunidades para capacitar y concientizar a los implicados sobre la realidad política-administrativa a la que se habrán de enfrentar. Ello con la finalidad de contar con autoridades y servidores públicos eficientes que logren la prestación de sus servicios con calidad y calidez.

En este contexto, la capacitación es un tema de estudio relevante en el sentido de que el fortalecimiento del municipio a través de dicho proceso es un elemento importante en la instrumentación de las políticas que guían la administración para el desarrollo municipal.

Sin embargo, las necesidades de los municipios varían según sus características y contexto, es así que, por ejemplo, municipios rurales y urbanos encuentran condiciones y retos distintos. En este caso se tomará en cuenta el tema de la capacitación a servidores públicos municipales, inmerso en las particularidades del municipio de Tenango del Valle, Estado de México, durante el periodo 2013-2014.

El gobierno del Municipio mencionado está dirigido por un cuerpo deliberativo y plural al que se someten los asuntos de la administración pública municipal, integrado por un Presidente, un Síndico y diez Regidores, electos según los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, establecidos en el artículo 16 Fracción I de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Al amparo de esta ley, según señala el artículo 31 cuando hace referencia sobre el tema de las atribuciones de los Ayuntamientos, estos pueden crear las unidades administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la administración pública municipal y para la eficaz prestación de los servicios públicos.

Asimismo, cuenta con servidores públicos adscritos a las diferentes áreas administrativas municipales, que son responsables de planear y ejecutar los programas sociales y económicos, así como de crear políticas públicas responsables que satisfagan a la ciudadanía.

Las autoridades municipales electas en el proceso electoral en el que está inmerso nuestro tema de estudio, basaron su plataforma electoral en la premisa de la necesidad de fortalecer e impulsar nuevas capacidades administrativas para incrementar la productividad del gobierno, comprometiéndose así con el progreso económico, social y político del municipio.¹

¹ Coalición comprometidos por el Estado de México (2012), Plataforma Electoral Municipal 2013-2015, Documentos PRI, México. Disponible en: http://www.ieem.org.mx/transparencia2/pdf/fraccionX/plataformas/pm_pri_na_pvem/91.pdf 22/03/14

Bajo este compromiso, la capacitación se volvió un elemento fundamental para alcanzar las metas planteadas durante el trienio del gobierno municipal, tomando en cuenta que sin ella se corre el riesgo de cometer errores en la implementación de los planes y programas, en la realización de trámites para el servicio de la comunidad y en el cumplimiento de las responsabilidades administrativas diarias.

En este sentido, nuestra investigación establece como hipótesis que en la medida en que se capacite a las autoridades y servidores públicos del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, se mejorará la atención, calidad y calidez de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

Como objetivo general, hemos determinado proponer la creación de un área específica dentro del Gobierno Municipal que se encargue de las tareas de capacitación a autoridades y servidores públicos del municipio de Tenango del Valle, a fin de mejorar su nivel de conocimiento y desempeño.

Dentro del desarrollo de la investigación, en el **Capítulo uno** denominado **“La capacitación en la administración pública municipal”**, nos concentramos en dar al lector un panorama teórico de los conceptos más básicos relacionados con nuestro tema. De esta forma detallaremos las generalidades del término “administración”, hasta llegar a los conceptos y particularidades de lo que es la “administración pública” y la “administración pública municipal”, su estructura, funciones y los alcances políticos administrativos del municipio y sus autoridades de acuerdo con la Constitución Federal, la propia del Estado de México, así como las leyes federales y estatales en la materia.

Posteriormente, se refieren diferentes conceptos de capacitación, calidad, calidez y tecnología, los cuales son analizados para llegar a obtener una conceptualización propia sobre estos; de igual manera se establece la relación entre dichos conceptos y la importancia de su interacción para este estudio.

Dentro del **Capítulo dos “Desarrollo de la capacitación de Autoridades y Servidores Públicos Municipales en Tenango del Valle, Estado de México,** se desarrolla un panorama de la capacitación en el país y en el Estado de México, hasta llegar a la presentación de los resultados de dos instrumentos (encuestas) aplicados en el Municipio de Tenango del Valle para diagnosticar su alcance por cuanto a la efectividad de las capacitaciones realizadas.

En el **Capítulo tres “Propuesta de conformación de una Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle”**, se detalla el esquema de creación de la oficina que fungirá como ente coordinador de los temas de capacitación en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle.

Aquí se describe su inclusión en el aparato orgánico municipal; su misión y visión; sus objetivos y atribuciones; la descripción de puestos del titular y los subcoordinadores, así como los recursos materiales para su operatividad.

Además de lo anterior, en este capítulo se ejemplifica de manera breve y clara la manera en que la tecnología se ha introducido en las tareas municipales, motivando la necesidad de que sus servidores públicos se mantengan capacitados

y a la vanguardia para responder a las necesidades de atención que demandan los ciudadanos.

En el apartado de las **Conclusiones** se comparten las razones que después del análisis de nuestro estudio, nos permiten justificar la necesidad de creación de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle, apegados a los aspectos teóricos desarrollados y sobre todo a los resultados de la aplicación de nuestros instrumentos, junto con nuestra experiencia vivida como servidores públicos de ese municipio.

Finalmente, en los Anexos y Bibliografía aportamos los documentos y referencias que le dan cuerpo y sustento a nuestra investigación documental y de campo,

CAPÍTULO 1.

La Capacitación en la Administración Pública Municipal

1.1. Administración

La administración forma parte de un sistema que interactúa en un ambiente compuesto por factores sociales, políticos, éticos, económicos y tecnológicos; las funciones y actividades que en la práctica realizan los administradores, se relacionan con el quehacer público, debido a que atienden y enfrentan situaciones reales. El éxito o supervivencia de una organización dependen, directa e indirectamente de su buena administración.

Etimológicamente "*administración*", considera los prefijos "*ad*" hacia, y de "*ministratio*", el segundo proviene de "*minister*", vocablo compuesto de "*minus*", comparativo de inferioridad, y del sufijo "*ter*", que sirve como término de comparación"².

"La etimología de *minister*, es diametralmente opuesta a la de "*magister*": de "*magis*", comparativo de superioridad, y de "*ter*". Si "*magister*" (magistrado), indica una función de autoridad -el que ordena o dirige a otros-, "*minister*" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro"³.

En tal razón, la etimología de la administración muestra la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro para un servicio que se presta.

En lo que se refiere a una definición nominal, consideramos que administración es hacer algo, a través de otro; sin embargo, es conveniente referir

² Münch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, México, 1991, pág. 18.

² Ibidem, pág. 20.

de los autores sus definiciones para que a partir de ello contemos con los elementos necesarios para estructurar una definición propia e integral.

Al respecto, existen diferentes conceptos de administración, los cuales coinciden en que ésta consiste en darle forma de manera constante y consciente a las organizaciones; se ha estudiado a la administración desde distintas aristas, se concibe como un “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles... para alcanzar las metas establecidas”⁴, como “ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”⁵. “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”⁶, es también considerada “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”⁷, y otros la conciben simplemente como “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”⁸.

Las definiciones antes descritas contienen el alcance de objetivos o metas mediante el esfuerzo conjunto y coordinado, por lo que conceptualizamos a la administración como: *el conjunto de todas aquellas acciones que permiten optimizar y aprovechar al máximo el factor humano y los recursos materiales, financieros y técnicos con que cuenta una organización a fin de alcanzar sus objetivos.*

⁴ Stoner, James. *Administración*. Ed. Prentice Hall, México, 1996, pág. 7.

⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Fundamentos de Administración*. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, pág. 31.

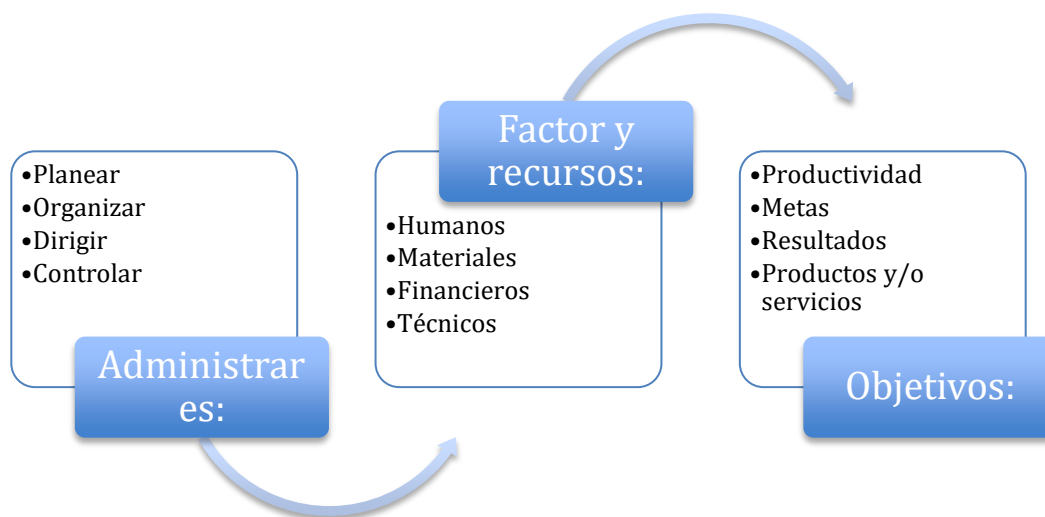
⁶ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992, pág.3.

⁷ Fernández, J.A.. en Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992, pág. 4.

⁸ Koontz y O’Donell. En Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992, pág. 4.

La Administración es un proceso integrado por planeación, organización, dirección y control que se realiza con los factores y recursos, para obtener los objetivos planeados que se muestran en la figura 1, los cuales se aplican tanto en el nivel micro (persona, hogar, pequeñas empresas), como a nivel macro (Estado y empresas transnacionales); esto es, en los sectores público y privado.

Figura 1. La Administración



Fuente: Elaboración propia con base en *Administración*; Stoner; James.

En tal virtud, la Administración diseña el camino a seguir, asegurándose que cada parte cumpla con su función; para lo cual en el proceso administrativo “Se han propuesto diferentes esquemas para el análisis... que van desde la división de este proceso en cuatro etapas (organización, planeación, ejecución y control) hasta divisiones más extensas, como la que elabora Luther Gulick, quien acuña las siglas POSDCORB (planeación, organización, reclutamiento de personal, dirección, coordinación, evaluación y presupuestación), o como la de Urwick, quien divide la administración en dos sub procesos básicos (mecánica administrativa y dinámica administrativa), cada uno con tres etapas (previsión, planeación y organización, en el caso de la mecánica administrativa; integración, dirección y control en el caso de la dinámica administrativa)”.⁹

⁹ *Diccionario de Política y Administración Pública, N-Z*, 1ª Edición, Ed. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, D.F., pág. 312-313.

Con base en lo anterior y para efectos de este estudio, cada etapa del proceso administrativo se define como a continuación se describe:

- Planear, es visualizar y trazar el programa de acción.
- Organizar, es construir tanto el organismo material, como el social de la organización, determinar funciones, jerarquías y obligaciones; además de reunir o armonizar todos los recursos necesarios en el tiempo adecuado, según el plan de acción establecido.
- Dirigir, es guiar y orientar al personal, se apoya en la autoridad y el estilo de liderazgo, comunicación, delegación y supervisión.
- Controlar, es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

En términos generales, estas etapas corresponden a las funciones que el administrador desempeña constantemente en una organización, no son forzosamente secuenciales, ya que pueden ocurrir varias al mismo tiempo o ser un proceso cíclico como lo muestra la figura 2:

Figura 2. El proceso administrativo básico.



Fuente: Elaboración propia con base en: admon2girafranco.blogspot

1.2. Administración Pública

Ahora bien, si hablamos de administración pública, hacemos referencia a la acción del Estado en los procedimientos mencionados anteriormente. Se parte de la idea de que los seres humanos vivimos en organizaciones, entendidas como entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos comunes, que involucran un conjunto de patrones de comportamiento diseñados para satisfacer las necesidades esenciales de los individuos que forman la sociedad o comunidad, y que proporcionan apoyo y dirección a la vida de los seres humanos dentro de sus diferentes áreas de influencia. De esta manera surge el Estado como una obra colectiva creada para ordenar y servir a la propia sociedad, ya que "... en su doble carácter de gobierno y administración concreta sus fines cometidos o competencias, en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial".¹⁰

Carlos Juan Bonnin, citado por Omar Guerrero Orozco aporta que: administración pública es "(...) la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos y de los medios de conservación de esas mismas relaciones por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo a lo que interesa al orden social"¹¹.

Jeff Harris por su parte, define a la administración pública como "una agencia o estructura social creada para administrar los asuntos de los componentes de un estado o territorio".¹²

En ese sentido, definimos a la administración pública como *el conjunto de actos mediante los cuales los órganos del Poder Público atienden la realización de los servicios públicos; siendo también, la actividad dedicada al cuidado y conservación de un conjunto de bienes públicos, con el objeto de mantenerlos en*

¹⁰ Serra Rojas, Andrés. *Derecho Administrativo*, 18ª Edición, Ed. Porrúa, México, 1997, pág. 26.

¹¹ Guerrero Orozco, Omar. *Introducción a la Administración Pública*, Ed. Harla, México, 1995, pág. 90.

¹² Harris, Jeff. *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Limusa, México, 1995, pág. 61.

estado satisfactorio para el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron creados.

Por lo tanto, el fin último de la administración pública, que realizan los diversos órganos del Estado, tiende a la satisfacción de las necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos; es decir, administra los recursos del Estado para aplicarlos en la atención de necesidades de la población y aspectos de índole social del gobierno, de modo tal que exista un orden social, basado en derechos y obligaciones legislados debidamente.

1.2.1. Administración Pública Municipal

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus Artículos 27, 39, 40, 41 y 115, establece que la República Mexicana es representativa, democrática, federal, popular y soberana, integrada por tres entidades diversas: Federación, Entidades Federativas o Estados y Municipios.

En México, el sistema federal reconoce y establece jurídicamente las relaciones y atribuciones entre los tres ámbitos de gobierno: el federal, estatal y municipal. El Municipio, constituye la base de la división política y administrativa del Estado mexicano, como esfera autónoma de gobierno. Es en este nivel donde confluyen las relaciones más directas entre gobernados y gobernantes dada la cercanía entre gobierno y población. Además, hemos visto que su división de poderes nace a imagen de la adoptada en el nivel federal y estatal, lo mismo ocurre para el desarrollo de su administración, cuando las necesidades de territorialidad, población y legalidad lo exigen.

Etimológicamente, el significado de la palabra *Municipio* proviene del latín *municipium*, de *munus*, que significa carga, cargo, oficio, deber y también función u obligación de hacer algo; y de *capio*, *capere*, que quiere decir tomar, adoptar.¹³

¹³ Rendón Huerta Barrera, Teresita. *Derecho Municipal*. Ed. Porrúa. México, 1998; pág. 13.

Con el fin de tener un panorama más amplio, a continuación mencionaremos algunas definiciones del municipio aportadas por autores en la materia.

“La asociación de personas residentes en una circunscripción territorial con capacidad económica para realizar la satisfacción de sus intereses comunes a través de órganos políticos propios.”¹⁴

Teresita Rendón Huerta Barrera afirma que el municipio es “La entidad político-jurídica integrada por una población asentada en un espacio geográfico determinado administrativamente, que tiene unidad de gobierno y se rige por normas jurídicas de acuerdo con sus propios fines.”¹⁵

Moisés Ochoa Campos lo define como “La asociación de vecindad, constituida por vínculos locales fincados en un domicilio; asentada en un territorio jurídicamente delimitado, con derecho a un gobierno propio, representativo y popular; y reconocido por el estado como base en su organización y administrativa.”¹⁶

El Diccionario de la Lengua Española especifica que es el “Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un Ayuntamiento.”¹⁷

El Centro de Desarrollo Municipal (CEDEMUN) aporta al respecto que “El municipio en México es la institución político jurídica integrada por una población que comparte identidades culturales, históricas y un idioma común, asentada en un territorio delimitado, que se administra por autoridades constituidas en un

¹⁴ Salazar Medina Julián. *Elementos Básicos de la Administración Municipal*, Ed. UAEM- IAPEM, México, 1992; pág. 25.

¹⁵ Rendón Huerta Barrera Teresita. *Op. Cit.*; México, 1998; pág. 1.

¹⁶ Ochoa Campos Moisés. *La Reforma Municipal*. Ed. Porrúa, México, 1979, pág. 79.

¹⁷ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*. 2001, pág. 1054.

ayuntamiento electo por sufragio universal y directo, para su progreso y desarrollo.”¹⁸

Con base en estos conceptos y para los fines de nuestro estudio, definimos al Municipio como *la entidad creada a partir de la interacción de un grupo de personas en un ámbito territorial, las cuales comparten un régimen político, económico y administrativo propio, para la satisfacción de sus intereses.*

Y en ese contexto asumiremos también que la administración pública municipal es *el conjunto de actos mediante los cuales los órganos del Poder Público Municipal atienden la realización de los servicios públicos; siendo también, la actividad dedicada al cuidado y conservación de un conjunto de bienes que se encuentran en su jurisdicción y resguardo, con el objeto de mantenerlos en estado satisfactorio para el cumplimiento de las funciones que se le atribuyen al ámbito municipal.*

1.2.1.1. Estructura y Funciones

El municipio, está representado por el Ayuntamiento, quien se encarga de velar por los intereses de la comunidad, le brinda los servicios necesarios, toma decisiones en beneficio de la misma y reglamenta las acciones. A su vez, “el Ayuntamiento está integrado por un Presidente Municipal y un síndico, quienes cumplen con tareas preponderantemente jurídicas como la de representación en los juicios ante los tribunales locales o federales, y los regidores a quienes se asignan comisiones específicas por ramo; por ejemplo hacienda, mercados, parques y jardines, obras públicas, desarrollo urbano, etc.”¹⁹.

Es de esta forma como el Ayuntamiento cumple funciones como: expedición de reglamentos ya sean internos, que atañen a la organización y estructura

¹⁸ CEDEMUN. *Gobierno y Administración Municipal en México*, México, 1993, pág. 109.

¹⁹ Rendón Huerta Barrera, Teresita. *Derecho Municipal*. Ed. Porrúa. México, 1998; pág. 16.

administrativa interior, o externos que se proyectan a la colectividad para regular conductas, relaciones y actividades de la vida comunitaria local.

Su actividad reglamentaria, pese a que está limitada, es la más importante y trascendente desde el punto de vista jurídico²⁰; se limita porque así lo estipula la ley y por su dependencia hacia los otros niveles de gobierno.

Además tiene otras funciones²¹ administrativas como son las de nombrar, remover, conceder licencias a sus empleados, realizar funciones electorales, crear y sostener servicios de seguridad, higiene urbana y seguridad pública, por mencionar algunos. Otra de sus funciones es la “administración de los servicios a través de la cual se prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla, de manera permanente, uniforme y regular, la satisfacción de las necesidades materiales de orden colectivo”²². El Ayuntamiento tiene, además, una función ejecutiva que recae en el Presidente Municipal.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115 fracción primera, dispone que el Ayuntamiento estará integrado por un Presidente Municipal y el número de Regidores y Síndicos que la ley determine; de igual forma la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México en su artículo 117, establece que los Ayuntamientos se integrarán por un Jefe de Asamblea que se denominará Presidente Municipal y con varios miembros más llamados Síndicos y Regidores, cuyo número se determinará en razón de lo que disponga la Ley Orgánica respectiva.

²⁰ Rendón Huerta Barrera, Teresita. *Derecho Municipal*. Ed. Porrúa. México, 1998; pág. 145.

²¹ Se entiende por función al conjunto de quehaceres que corresponden a la actividad administrativa del Ayuntamiento, dentro de la organización de la administración pública, que las actividades han de agruparse en unos pocos departamentos, cada uno se ocupa de un objetivo global o fin general.

²² Rendón Huerta Barrera, Teresita. *Derecho Municipal*. Ed. Porrúa. México, 1998; pág. 164.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en su artículo 16 establece que la integración de los Ayuntamientos dependerá de la cantidad de habitantes con que cuente cada Municipio.

En lo que se refiere a los miembros de los Ayuntamientos, el Presidente Municipal es el que asume la mayor parte de responsabilidad, ya que es quien ejecuta las decisiones de este Cuerpo Colegiado, a través de las Dependencias de la Administración Pública Municipal integradas por los demás servidores públicos, las cuales funcionan bajo su mandato.

“El Presidente Municipal como titular del ejecutivo municipal, es el representante político del municipio, el titular o jefe de la administración pública y como tal, ejecutor de las determinaciones del ayuntamiento; además es el que preside las sesiones del cabildo, por lo que sus atribuciones se pueden clasificar en tres grupos: como representante político del municipio, como líder del cabildo y como jefe o titular de la administración pública municipal, siendo en esta área donde tiene mayor número de atribuciones”.²³ “...el presidente municipal, al mismo tiempo que es miembro del ayuntamiento, es el representante político y administrativo del mismo. Es también el responsable de ejecutar las decisiones y los acuerdos del propio ayuntamiento con base en los criterios y las políticas establecidas por éste, situación que lo coloca como el encargado de realizar la administración del municipio.”²⁴ Es también “la autoridad electa por voto popular que ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene su representación administrativa.”²⁵

Basados en la información anterior, podemos conceptualizar la figura del presidente municipal como el jefe de la asamblea denominada Ayuntamiento, quien es responsable de la ejecución de los acuerdos tomados en el seno de éste,

²³ Reynoso Soto, Selene Rosa María y Villafuerte Eudave, Miguel Ángel. *Manual Básico para la Administración Pública Municipal*. 3ª Ed. IAEPM; año 2000; pág. 21

²⁴ Martínez Cabañas, Gustavo. *La administración estatal y municipal de México*. INAP; 1992; Pág. 113

²⁵ Olmedo Carranza, Raúl. *Diccionario Práctico de la Administración Pública Municipal*. Ed. Comuna, México, 1998, pág. 118

a través de las dependencias de la administración pública municipal bajo su mando.

Las facultades y atribuciones del presidente municipal se encuentran enmarcadas tanto en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, como en la Ley Orgánica Municipal de nuestro Estado.

Ahora bien, el municipio ha tenido diversos roles a lo largo de la historia, como base para la construcción del Estado Nacional, como instrumento para mantener el control y la estabilidad de la vida política del país del siglo XX, y ha sido también la puerta a la alternancia política²⁶.

Históricamente también, se le han otorgado distintas atribuciones y funciones, una legislativa, que implica la expedición del bando y reglamentos, una jurisdiccional, llamada justicia de barandilla, y una administrativa que le permite decidir libremente sobre su hacienda (Quintana, 2003). Las referencias obligadas para este apartado son por un lado, las establecidas por la Carta Magna en su artículo 115 y en el nivel local lo que consagran la Constitución del Estado Libre y Soberano de México y la Ley Orgánica respectiva, ya que establecen las atribuciones, facultades e impedimentos tanto del Ayuntamiento como del Presidente Municipal.

En ese sentido, concretamente de acuerdo al artículo 115 Constitucional, se le atribuye al gobierno municipal:

Servicios Públicos:

- Agua potable, drenaje, alcantarillado y tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- Alumbrado público:

²⁶ Merino, Mauricio, Los gobiernos municipales de México: El problema del diseño institucional, Documento de trabajo Núm. 145, CIDE, 2004, pp 2.

- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- Mercado y centrales de abasto;
- Panteones;
- Calles, parques, jardines y su equipamiento;
- Seguridad pública preventiva municipal y tránsito.

Facultades públicas municipales:

- Formular, aprobar y administrar zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;
- Participar en creación y administración de reservas territoriales;
- Participar en la formulación de planes de desarrollo regional;
- Autorizar, controlar y vigilar el uso del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales;
- Intervenir en la regulación de la tenencia de la tierra urbana;
- Otorgar licencias y permisos para construcciones;
- Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial;
- Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.

1.2.1.2. Alcances político-administrativos

El papel del municipio ha tomado gran relevancia en el desarrollo del país; sus alcances han aumentado a la luz de las reformas al artículo 115 que ha dado mayor autonomía a este ámbito de gobierno, lo que también ha significado un aumento de atribuciones y responsabilidades, que no necesariamente han ido acompañadas de las capacidades suficientes para enfrentar los retos político-administrativos en los que se encuentra inmerso.

La base normativa que regula el funcionamiento de los Ayuntamientos y el desempeño de los Presidentes Municipales, se encuentra establecida desde el ámbito federal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y

deriva de manera particular en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dispone en su artículo 115 la forma de concebir y de operar un Municipio, entendido éste como la base político administrativa nacional.

Al amparo de este ordenamiento, las facultades, atribuciones y funciones destacadas son su forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial, de su organización política y administrativa el Municipio libre, gobernado por un ayuntamiento de elección popular directa; integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine de acuerdo al principio de representación proporcional, mismos que podrán ser reelectos exclusivamente por elección directa, sólo en una ocasión. Además de lo anterior, se establece que no habrá autoridad intermedia alguna entre el Municipio y el Gobierno del Estado.

Otro punto muy importante es que los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley, lo cual quiere decir que tendrán facultades para aprobar, los bandos de policía y gobierno, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, para organizar la administración pública municipal; regular las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia, asegurando la participación ciudadana y vecinal.

Los municipios previo acuerdo entre sus Ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para mejorar prestación de los servicios públicos y las funciones que les correspondan.

Una atribución fundamental otorgada por este ordenamiento a la municipalidad la libre administración de su hacienda, la cual se formará del

rendimiento de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y demás ingresos que las legislaturas establezcan a su favor.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México en el Título Quinto “Del Poder Público Municipal”, Capítulo Tercero, establece las atribuciones de los Ayuntamientos en los artículos 122, 123, 124, 125, 126 y 127; siendo disposiciones contenidas en el artículo 115 de la Carta Magna que se ve enriquecido al estipular facultades específicas como al promulgación del bando, la celebración de sesiones de cabildo, entre otras.

Es en el Capítulo Cuarto de este mismo Título, artículo 128, donde se establecen las atribuciones de los Presidentes Municipales, entre las que destacan presidir las sesiones de sus ayuntamientos y ejecutar las decisiones de éstos, informando de su cumplimiento; cumplir y hacer cumplir dentro del municipio, las leyes federales y del Estado y todas las disposiciones que expidan los mismos ayuntamientos; asumir la representación jurídica del Municipio, conforme a la ley respectiva; rendir al ayuntamiento cada año un informe acerca del estado que guarda el gobierno y la administración pública; presentar propuesta de presupuesto de egresos para su respectiva discusión y dictamen; y asumir el mando de la policía preventiva municipal.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de México vigente, se encuentra contenida en el decreto número 164 publicado en la “Gaceta del Gobierno” del día 2 de marzo de 1993; determina que las autoridades municipales tienen atribuciones que les señalan los ordenamientos federales, locales y municipales y derivados de los convenios que celebran el gobierno del estado y los municipios.

Esta ley se integra por 170 artículos y está distribuida en 7 títulos, los cuales se describen a continuación:

- I. Del Municipio:
Relativo a la organización territorial y población.

- II. De los Ayuntamientos:
El cual trata en detalle sobre la integración e instalación de los ayuntamientos, su funcionamiento, los actos administrativos que requieren autorización de la legislatura, suplencia de los miembros del ayuntamiento, de la suspensión y separación de los ayuntamientos, de la suspensión o revocación del mandato de alguno de sus miembros.
- III. De las atribuciones de los miembros del Ayuntamiento, sus Comisiones, Autoridades Auxiliares y Órganos de Participación Ciudadana.
- IV. Régimen Administrativo.
- V. De la función Mediadora-Conciliadora y de la Calificadora de los Ayuntamientos.
- VI. De la Reglamentación Municipal.
- VII. De los Servidores Públicos Municipales.

Sin detrimento de la capacidad que pueda tener un líder o gestor comunitario en su ejercicio como alcalde, es de hacerse notar que la cantidad de atribuciones otorgadas por el ordenamiento antes citado, además de las normas, procedimientos específicos y características propias de la actuación del inmenso campo de la administración pública, son una responsabilidad sumamente delicada.

El funcionamiento correcto y acorde a las expectativas de la ciudadanía de la administración municipal precisaría, más allá de servidores públicos con voluntad política para procurar el bienestar general de la población, de individuos dotados de las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las responsabilidades y obligaciones inherentes a su cargo. De otra forma podrían incurrir en errores o faltas que trasciendan en el desarrollo municipal, incluso sus carencias impedirían el buen funcionamiento y la creatividad suficiente para el mejoramiento del estado de vida de la población.

1.3. Capacitación

En la actualidad la administración pública se orienta cada vez más a superar el modelo burocrático en busca de la calidad de los servicios públicos.

En este sentido, cuando se trata de implementar acciones orientadas a una administración pública cuyo objetivo central sea mejorar la calidad e impacto de las políticas, así como los niveles de eficiencia, se debe tener en cuenta a la capacitación como herramienta para lograrlo, pues esta siempre será una aliada para encarar los retos de toda administración, sobre todo la municipal, al ser ella la más cercana para dar la cara a una ciudadanía cada vez más exigente.

Una capacidad se entiende como un aprendizaje adquirido por acciones de capacitación. Los procesos de capacitación integral pueden ser herramientas útiles para potencializar las aptitudes que influyen en el rendimiento individual y grupal de un organismo.²⁷

La capacitación “es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”.²⁸ También se entiende como el “conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente”.²⁹

²⁷ Tano, Gerardo, 2013, *Competencias y capacitación en el sector público*. Disponible en: <www.ele-ve.com.ar> 05/11/13

²⁸ Qué es la capacitación. Disponible en: <<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>> 25/02/14

²⁹ Disponible en: <<http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>> 25/02/14

En general, “la capacitación surge como respuesta a un proyecto de cambio organizacional, a la actualización de competencias laborales, a la resolución de un problema, a la evolución de las profesiones y oficios.”³⁰.

Es así que, se dice que “la capacitación del personal del sector público, tiene como propósito tanto el desarrollo y realización personal y profesional del funcionario, como el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos”.³¹

Entenderemos como capacitación en la administración pública, al proceso mediante el cual se fortalecerán los conocimientos, habilidades y aptitudes, de autoridades y servidores públicos, necesarias para lograr los objetivos de la administración que hayan sido establecidos.

A través de la capacitación, se detectan cambios, se identifican necesidades que surgen de estos, además de que se puede definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo a los objetivos institucionales. Por ello debe ser entendida como parte de un proceso continuo, que esté dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas al fortalecimiento de las capacidades para enfrentar los retos del quehacer público.³²

Existen diversos modelos para la capacitación, el más reconocido es el denominado “por competencias”. En donde la noción de competencia es el “resultado de la integración y puesta en práctica de la combinación de recursos transferidos a la realización de actividades, en el contexto de trabajo particular de las organizaciones”.³³

Las competencias pueden agruparse en distintos campos:

³⁰ Pagani, María Laura; “El cambio organizacional y la política formativa: análisis de una experiencia local”; recuperado y disponible en: www.asociacionag.org.ar

³¹ Capacitación en el sector público. Disponible en: www.inhl.cl; 06/11/13

³² Capacitación en el sector público. Disponible en: www.inhl.cl; 06/11/13

³³ Olavarria, Mauricio, 2013. Disponible en: www.uv.es; 06/11/13

“- El ético institucional, referido a la asunción y expresión de valores compatibles con la vida democrática y el trabajo en instituciones públicas.

- El técnico profesional, referido a su conocimiento de la materia propia de los programas que lleva adelante una organización.

- El actitudinal, referido a las aptitudes para la organización del trabajo y del tiempo, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la comunicación, la mediación y resolución de conflictos, y la integración y conducción de equipos.”³⁴

En ese mismo sentido, la capacitación por competencias implicará: ³⁵

1. Saber actuar: tener conocimientos, habilidades y entrenamiento práctico sobre las tareas encomendadas.
2. Poder actuar: incluye la organización del trabajo, las atribuciones y alcances, la oportunidad para practicar, y tener las herramientas, recursos e información necesaria para hacerlo.
3. Querer actuar: tener una visión compartida y comprometida con los objetivos de la institución, tener disposición al cambio, reconocimiento, un clima laboral adecuado y además motivación.

Es así que, el objetivo de los procesos de capacitación en la administración pública, se deberá orientar hacia el fortalecimiento de las competencias laborales necesarias en cada caso, para procurar llevar a cabo exitosamente cada una de las etapas que conforman el proceso de la administración pública.

³⁴ Pagani, María Laura; “El cambio organizacional y la política formativa: análisis de una experiencia local”; recuperado y disponible en: www.asociacionag.org.ar

³⁵ Olavarria, Mauricio, 2013. Disponible en: www.uv.es; 06/11/13

El proceso de capacitación está basado en el mismo proceso de la administración: se planea, organiza, ejecuta y evalúa.³⁶

Figura 3. Proceso de Capacitación



Fuente: elaboración propia con base en *Fases del proceso administrativo de-la capacitación*; Galván G., Bárbara.

Como se muestra en la figura 3, para realizar un proceso de capacitación se deben seguir los siguientes pasos:³⁷

³⁶ Fases del proceso administrativo de la capacitación; Galván, G., Bárbara; recuperado y disponible en: <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/fases-del-proceso-administrativo-de-la-capacitacion>

³⁷ Fases del proceso administrativo de la capacitación; Galván, G., Bárbara; recuperado y disponible en: <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/fases-del-proceso-administrativo-de-la-capacitacion>

1. Planear; incluye la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación, establecer los objetivos de la capacitación, y la elaboración de planes y programas de capacitación integrando los objetivos y los medios para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.
2. Organización; se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que desempeñará cada elemento, ya sea humano o material.
3. Ejecución; se coordinan los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado para llevar a cabo la realización de los programas, incluyendo el control administrativo y presupuestal.
4. Evaluación; esta última fase se realiza para dar cuenta de los resultados de la capacitación, dar seguimiento de las necesidades, y en su caso hacer ajustes al proceso.

A partir de los elementos de la capacitación por competencias, se podría inferir que el funcionamiento deseable, por ejemplo de la administración municipal precisaría, además de servidores públicos con voluntad política para procurar el bienestar general de la población, de individuos dotados de las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las responsabilidades y obligaciones inherentes a su cargo. De otra forma, se complicaría la acción gubernamental.

La capacitación es necesaria para la adecuación de las personas a los requerimientos dinámicos de los cargos que han de ocupar y funciones que desempeñarán, permitiendo incorporar formas más efectivas para lograr los objetivos de la administración pública.³⁸

Se ha dicho que “los indicadores de desarrollo o rezago de los espacios locales se relacionan íntimamente con la manera en que sus gobiernos son

³⁸ *idem*

capaces de transformar las demandas, administrar sus recursos y proveer acciones públicas concretas que busquen dar solución a las necesidades locales.

Por ello, las capacidades institucionales y organizacionales con las que cuentan las autoridades públicas son fundamentales para dar sentido a la acción, y para encauzar – dentro de un marco democrático- los distintos intereses y perspectivas ciudadanas”³⁹.

Por lo anterior, y bajo el supuesto de que las labores del Estado en materia de administración pública serán más eficientes y eficaces, se señala a la capacitación como elemento necesario del proceso administrativo para el cumplimiento de los fines públicos de dicho ente.

1.3.1. Capacitación y calidad

Cuando se habla de capacitación dentro de las actividades laborales, es importante tener en cuenta que esta traerá beneficios no sólo para quien es capacitado, sino para quienes son usuarios de las áreas de los servidores públicos que adquirieron la capacitación.

Sobre todo si son áreas de atención directa a público, la capacitación brinda mayor seguridad a quien presta los servicios y en la mayoría de los casos permite que su trabajo sea desempeñado con mayor experiencia y calidad.

Debido a lo anterior, es preciso estudiar algunos conceptos de calidad para llegar a una definición propia apegada a nuestro estudio.

³⁹ Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 62; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

“La calidad ante todo; quiere decir atención, gente, pasión, constancia, contacto directo; no es una técnica, entraña vivir el mensaje de la posibilidad de alcanzar la perfección y es mejoramiento infinito, viviendo día tras día, lustro tras lustro; la calidad gira alrededor del orgullo y de la pasión, versa sobre gente y vivirla significa prestarle 100% de atención, tenerla como obsesión.”⁴⁰

La calidad es “...un proceso dinámico continuo y exhaustivo de identificación permanente de fallas en las rutinas o procedimientos que deben revisarse, actualizarse y publicarse rutinariamente, con el apoyo de la participación de todo el personal...”⁴¹

En el estudio “La Calidad en la Administración Pública” publicado en abril de 2004, Juan José Camarasa Casterá nos dice que la calidad “...consiste en una filosofía de acción continua por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente, usuario etc. tratando de satisfacer sus expectativas, pues con ello, conseguimos aumentar la viabilidad del negocio, bien a través del incremento de la rentabilidad de la empresa (caso de empresas privadas) o del bienestar de la sociedad y la satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido en el caso de los servicios públicos, es decir, la identificación de los ciudadanos con las políticas públicas desarrolladas por las administraciones y financiadas con los impuestos de todos.”⁴²

Visto lo anterior, podemos decir que la calidad es un proceso de mejora continua que nos permite perfeccionar nuestra rutina laboral, para lograr no sólo la satisfacción de los ciudadanos o usuarios de servicios, sino el orgullo personal de

⁴⁰ Macdonald John y Piggott John; *Calidad global: la nueva cultura de la administración*; Panorama Editorial; México; 1993; 1ª edición; 272 p.

⁴¹ De Moraes, Humberto; *Programas de garantía de calidad a través de la acreditación de hospitales en Latinoamérica y el Caribe*; Salud Pública de México, vol. 35, núm. 3, mayo-junio, 1993, pp. 248-258; Instituto Nacional de Salud Pública; Cuernavaca, México.

⁴² Camarasa Casterá, Juan José; “Educar en el 2000. La calidad en la administración pública”; 2004; recuperado de: https://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_02.pdf/867c87b3-0024-4846-81fa-e835ae7ecbc1.

trabajar sin errores, con un espíritu de servicio apegado a las necesidades y metas del gobierno municipal.

1.3.2. Capacitación y calidez

La capacitación también entraña enseñanzas y mejora en los procesos humanos, en el trato hacia el cliente, ciudadano o usuario de servicios públicos. Muchas veces la capacitación adquirida y la calidad en el desempeño de las funciones del servicio pueden ser insuficientes o percibirse incompletas cuando el trato no se brinda con calidez. Esta es la manera en que estos conceptos se interrelacionan y por lo cual es necesario entenderlos conceptualmente y como parte de un servicio.

Según el Diccionario en línea *De significados*, la palabra calidez “se utiliza para referirse a uno de los valores personales que puede tener un individuo. Es un sinónimo de cordialidad y afecto humano, ya que las personas cálidas son aquellas que suelen ser muy queridas, amables con el otro y carismáticas. Cuando se habla de la calidez de una persona se está haciendo alusión a su capacidad de empatía y de poder hacer que el resto de las personas se sientan contenidas y queridas.”⁴³

Si trasladamos esto al servicio público, podemos decir que la calidez es la manera en que un trabajador municipal brinda atención a un ciudadano o usuario, de forma amable, cortés, atenta, competente y honesta. En otras palabras, aplica sus capacidades con calidad y una actitud positiva para generar empatía con el usuario de los servicios públicos, buscando la satisfacción en el trámite que este último realiza.

⁴³ Diccionario en línea “De significados”, recuperado de: <http://designificados.com/calidez/> en junio de 2017.

1.3.3. Capacitación y tecnología

La constante capacitación de los servidores públicos implica en la mayoría de los casos el uso de nuevos instrumentos y técnicas para el desempeño de su función. Conforme la ciencia avanza, el sector privado y el público van adoptando nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos en su trabajo diario para mejorar la efectividad de sus objetivos.

Si bien la tecnología puede verse como “el arte o técnica que, a través de conocimientos científicos aplicados lógicamente y ordenadamente, permitiendo así la fabricación de objetos, artefactos, herramientas o instrumentos que sirven para cubrir las necesidades de la persona o grupos de personas, y modificando su entorno material o virtual”⁴⁴, también se puede entender como los instrumentos o procedimientos usados para mejorar procesos.

Es pues la tecnología un concepto demasiado amplio que incide en la mayor parte de las actividades diarias que necesitamos satisfacer. En lo que al servicio público se refiere, la tecnología va ligada a la capacitación cuando los trabajadores precisan conocer, emplear y dominar nuevas técnicas, instrumentos o herramientas para el ejercicio de su función, a fin de estar a la vanguardia en la prestación de los servicios públicos.

⁴⁴ Diccionario en línea: *Diccionario actual*; recuperado de: <https://diccionarioactual.com/tecnologia/> en junio de 2017.

CAPÍTULO 2.

Desarrollo de la capacitación de Autoridades y Servidores Públicos Municipales en Tenango del Valle, Estado de México

En el entendido de que las necesidades de los municipios varían según sus características y contexto, municipios rurales y urbanos encuentran condiciones y retos distintos. En lo que respecta a nuestro tema de análisis, se tomará en cuenta el problema de la capacitación a autoridades y servidores públicos municipales, inmerso en las particularidades del municipio de Tenango del Valle, Estado de México, de acuerdo a la experiencia profesional que hemos tenido en el proceso.

2.1 Panorama general sobre Autoridades y Servidores Públicos Municipales en México

Los datos de la Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal, publicada en 2009 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), muestran aspectos de la dinámica municipal que en este caso son útiles para contextualizar la necesidad de la capacitación a autoridades, cuya finalidad es prestar un mejor servicio, optimizar recursos y desarrollar más y mejores programas que se encuentren disponibles a través de las diferentes dependencias de gobierno tanto Federal como Estatal y Municipal.

En el estudio “Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009”, se presenta evidencia que podría respaldar la necesidad de la capacitación en municipios como Tenango del Valle. Y precisamente tratando de ubicar a este en el marco del citado análisis nacional, creemos necesario mencionar algunas generalidades sobre este municipio: fue fundado en 1824 y es uno de los 125 municipios del Estado de México; está situado al sur del Valle de Toluca, cuya cabecera es la ciudad heroica de Tenango de Arista, y cuenta con 10 delegaciones y 10 subdelegaciones, consideradas predominantemente con el carácter urbano; tiene una población de 77,965 habitantes: 49% hombres y 51% mujeres, de los cuales los económicamente

activos se dividen en las siguientes actividades: Primario 44%; Secundario 21%, Terciario 30%; finalmente, su tasa de alfabetismo es del 77.54%.

Una vez que hemos visualizado las generalidades de Tenango del Valle y ya hablando del estudio en sí, vayamos hacia adelante con los datos generales del estudio, el cual con ayuda de las gráficas que analizaremos, nos mostrará el perfil de las autoridades y los servidores públicos encargados de la administración pública municipal en México, entre otras cosas.

En el citado documento de estudio, editado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) en el año 2011 y reeditado en 2014, Enrique Cabrero Mendoza y David Arellano (coordinadores del mismo), y que dicho sea de paso permite entender mejor los problemas y rezagos que enfrentan los gobiernos locales y propone mejores vías para diseñar las políticas públicas a fin de fortalecerlos y hacerlos más eficientes; se hace notar que la mayor parte de los presidentes con educación superior están concentrados en los municipios urbanos y metropolitanos (véase figura 4), mientras que los municipios rurales y mixtos concentran la mayor parte de los presidentes con niveles elementales de educación, lo cual se ve reflejado en el desarrollo potencial que se observa en dichos municipios, luego entonces es necesario que en estos municipios en los que los presidentes municipales no cuenten con un nivel de estudios superiores, cuenten con un equipo de trabajo capacitado, que los fortalezca y coadyuve para lograr el empoderamiento, crecimiento y desarrollo de su municipio, sin olvidar la calidad y calidez con que debe brindarse el servicio público.

Además de lo anterior, cabe señalar que mejores niveles de preparación educacional ayudan a comprender mucho más fácil y mejor los temas administrativos gubernamentales, los cuales están en constante cambio y actualización y exigen también personas preparadas y actualizadas para su correcta interpretación e implementación en el marco de sus respectivas leyes.

Figura 4. México. Nivel de escolaridad de los presidentes municipales por tipo de municipio (porcentaje). N=2375 municipios

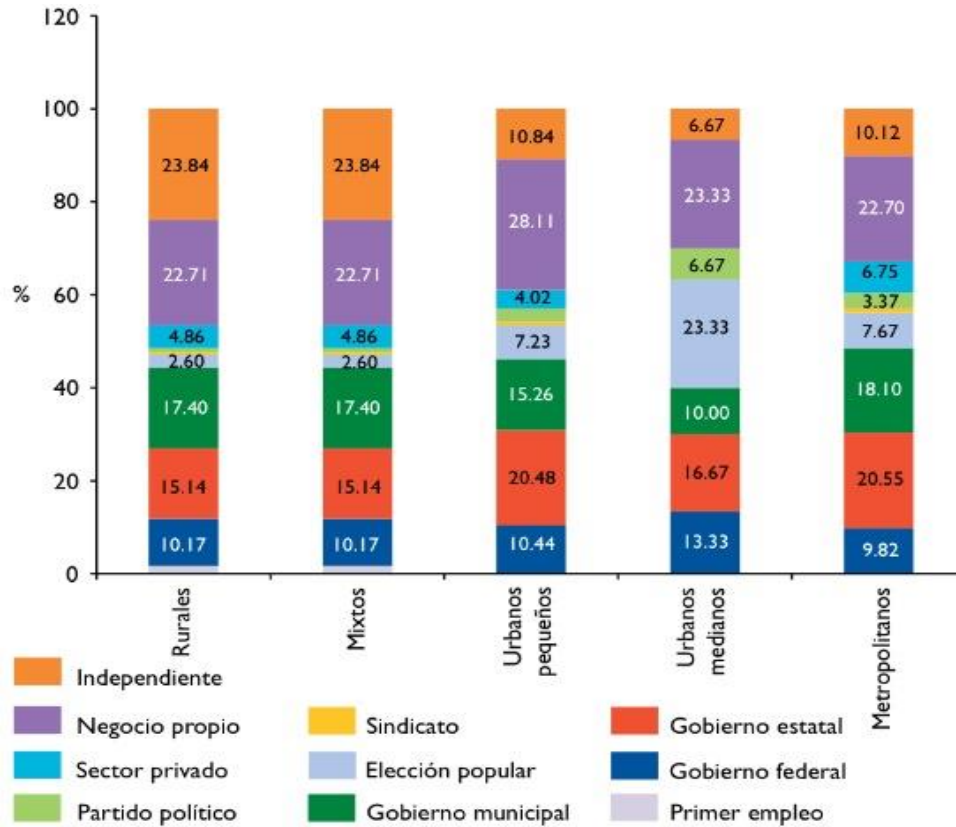
Tipo de municipio	Ningún estudio o preescolar	Primaria	Secundaria	Técnico comercial	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado	No sabe	Total
Metropolitanos	0.3	4	9	3	9	58	14	1	0.6	14
Urbanos medianos	—	—	3	—	7	77	10	—	3	1
Urbanos pequeños	—	3	6	0.8	12	65	11	0.8	1	10
Mixtos	1	31	17	3	13	30	3	0.3	0.1	37
Rurales	1	31	17	3	13	30	3	0.3	0.1	37
Total	0.8	24	15	3	12	38	5	0.5	0.3	100

Fuente: Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 72; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

La ocupación previa más recurrente de los presidentes municipales es en el sector privado, mayormente en el rubro de negocio propio, y por obviedad, desconocen de los asuntos de carácter público y mucho menos del manejo de partidas presupuestales (véase figura 5).

Figura 5. México. Empleo anterior de los presidentes municipales por tipo de municipio.

N=2375 municipios



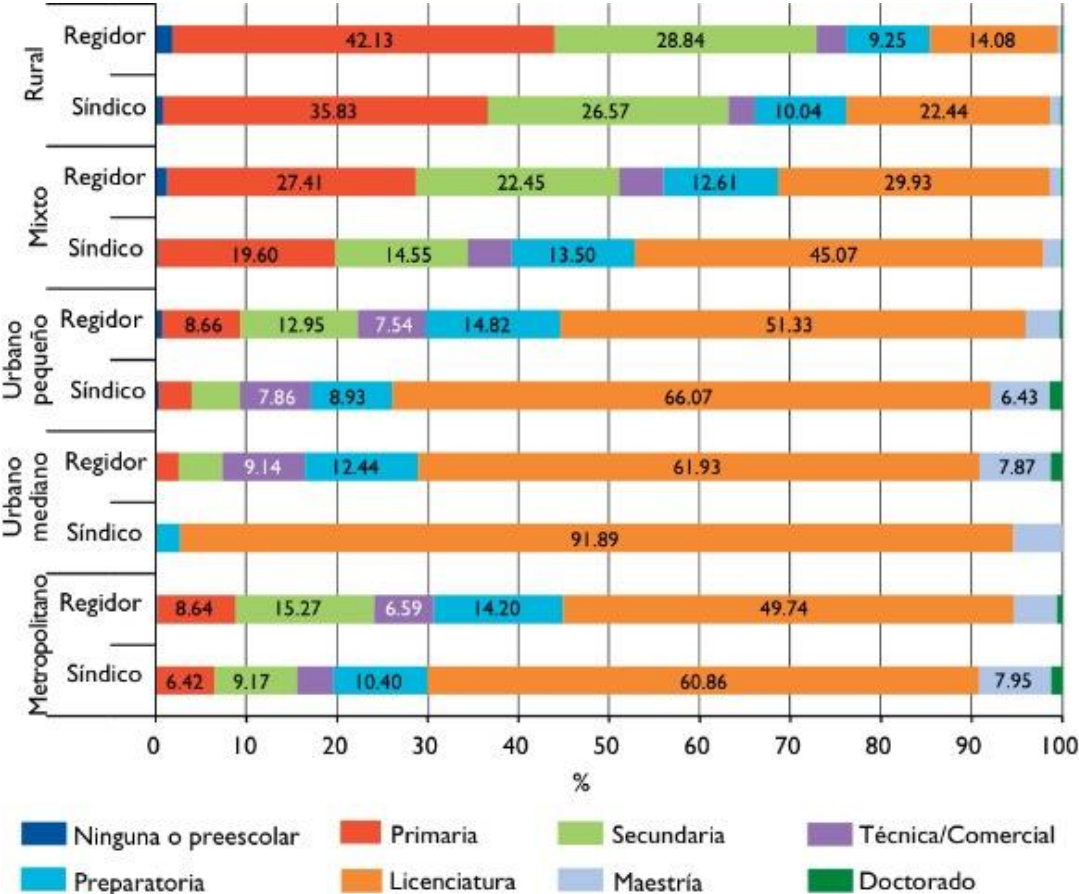
Fuente: Fuente: Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 73; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

Estos primeros datos pueden señalar que la formación y alcances educativos son distintos por tipo de municipio. Además, las experiencias de los presidentes municipales en el sector público son escasas al inicio de su mandato.

Los regidores y síndicos, como se muestra en las figuras 6 y 7, también varían en formación académica según el tipo de municipio del que se trate. Esto suele convertirse en un verdadero problema, ya que muchas veces tienen que tomar o participar en decisiones claves sobre temáticas de salud, parámetros legales, urbanismo, desarrollo sustentable, etc. y por su baja capacidad académica terminan aceptando o rechazando proyectos delicados y sensibles en la vida cotidiana. En el ambiente rural habrá mayormente regidores y síndicos con

instrucción primaria, mientras que en municipios urbanos y metropolitanos habrá mayor porcentaje de funcionarios con nivel superior, cuyo beneficio será para la población de los municipios, pues se reflejará en la optimalización de los servicios prestados, en agilización de trámites, etc. (véase figura 6).

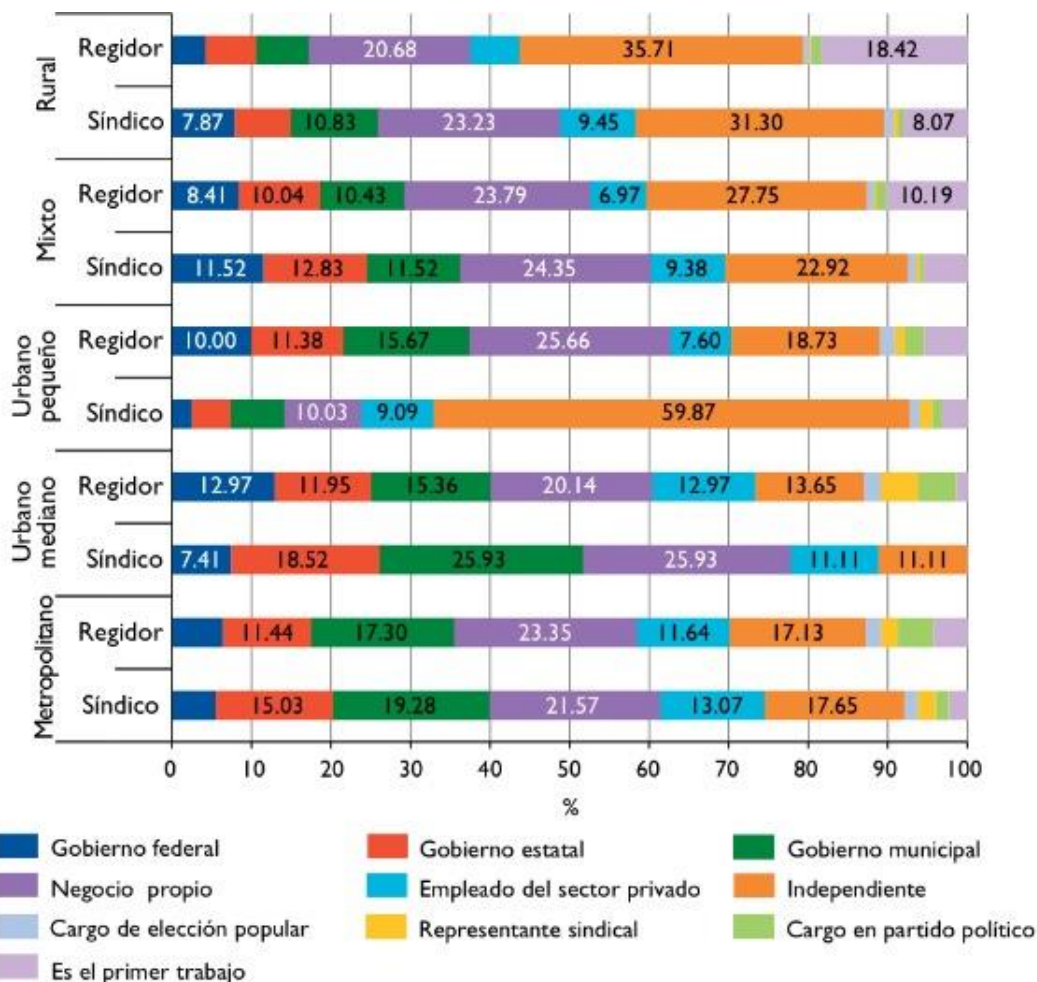
Figura 6. México. Escolaridad de regidores y síndicos. N=2375 municipios



Fuente: Fuente: Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 52; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

La última experiencia más recurrente de regidores y síndicos corresponde a negocio propio y al rubro independiente (véase figura 7). Lo cual indica que estos funcionarios parecen tener en baja medida experiencia anterior en el sector público.

Figura 7. México. Último empleo de regidores y síndicos (por tipo de municipio).
N=2375 municipios

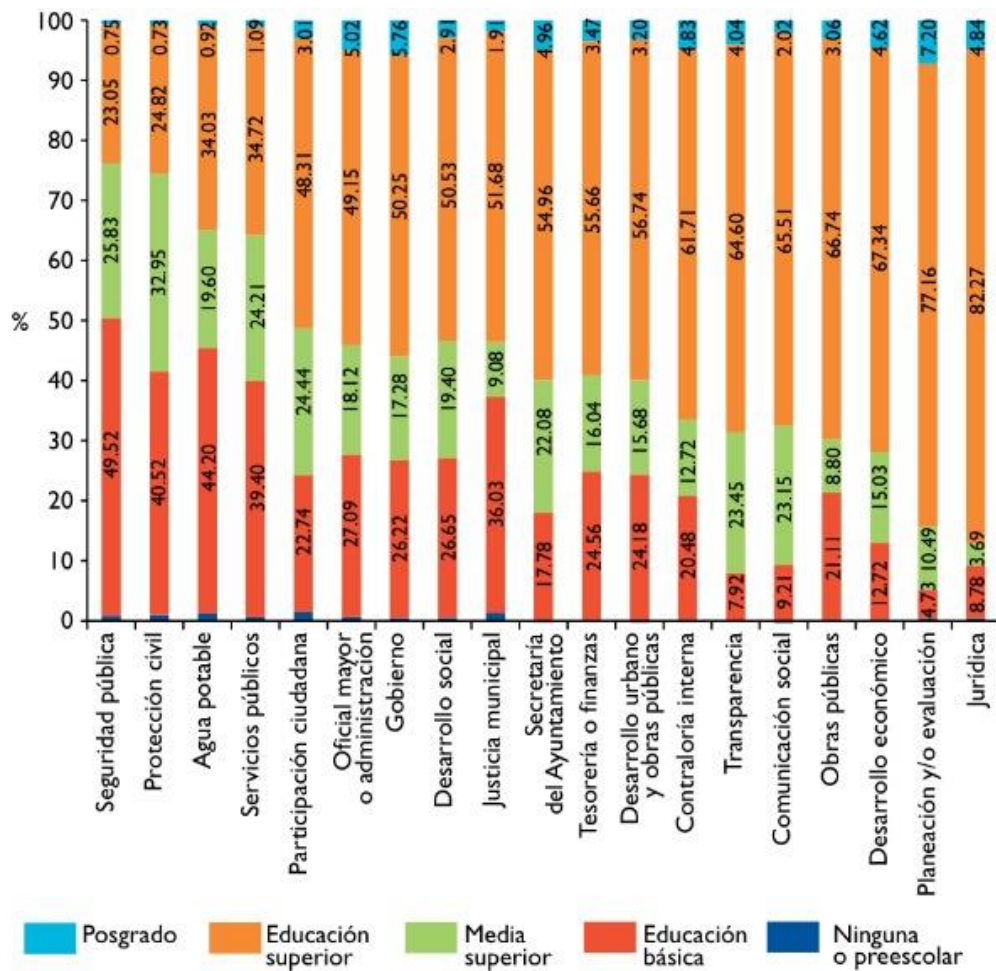


Fuente: Fuente: Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 53; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

El tamaño del aparato gubernamental puede variar según el tamaño de municipio, así también varían las unidades administrativas que conforman la estructura de cada uno. En la figura 8, se puede ver el nivel de instrucción escolar de los funcionarios según las unidades administrativas. En tal sentido es posible darse cuenta de que los temas jurídicos y de planeación tienen en mayor porcentaje servidores públicos con educación superior, quizá porque las

necesidades de esas áreas requieren mayores capacidades técnicas, sin embargo los temas que de seguridad pública y protección civil tienen los porcentajes más bajos de servidores con educación superior.

Figura 8. México. Distribución de funcionarios según grado académico (por función).
N=2375 municipios



Fuente: **Fuente:** Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 52; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

En general, los niveles de experiencia y profesionalización de las autoridades y servidores públicos municipales son claramente insuficientes. “La vida del gobierno y la administración municipal –debido al perfil de los gobernantes y

funcionarios de alto nivel- tiende a ser un universo de improvisación y experimentación constante de la gestión pública”⁴⁵. Por lo anterior, es que se apunta la necesidad de la capacitación como una herramienta que se enmarque en un proceso continuo y consistente para fortalecer y potencializar el desarrollo del municipio.

2.2 Procesos de capacitación para el fortalecimiento municipal en el Estado de México

De acuerdo con la experiencia profesional que hemos tenido en el tema del fortalecimiento municipal en el Estado de México, nos permite reconocer algunas acciones precedentes en el tema de la capacitación a autoridades y servidores públicos municipales. Para empezar, todas las dependencias gubernamentales de esta entidad tienen conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal un apartado correspondiente a la capacitación y asesoría a municipios en materia de su competencia.⁴⁶

Además, el Gobierno del Estado de México a través de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal de la Secretaría General de Gobierno, contempla un programa de capacitación, profesionalización y certificación de los servidores públicos, para elevar la productividad y competitividad en la gestión municipal. Con este, se ofrecen a los municipios en coordinación con otras instancias gubernamentales y académicas, cursos de capacitación y profesionalización de los servidores públicos municipales, en diferentes temas de la administración pública.⁴⁷

⁴⁵Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; pp. 103; editado en el año 2011 y reeditado en 2014.

⁴⁶ La capacitación del servidor público municipal. Disponible en http://e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_La_capacitacion_del_servidor_publico_municip6 ; 06/11/13

⁴⁷ Capacitación, Profesionalización y Certificación de los Servicios. Disponible en: www.portal2.edomex.gob.mx ; 07/11/13

Mediante esta dependencia, por ejemplo, el Gobierno del Estado de México con la colaboración del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), capacitó durante el año 2013 a un total de mil 506 servidores públicos estatales y/o municipales en las materias de: *Introducción a la Administración Pública Municipal, Programas y Transferencias Federales; Habilidades Directivas y Gestión de Recursos Humanos*. Cabe señalar que este programa se implementó en las regiones de la entidad, con sedes en Naucalpan de Juárez, Ecatepec de Morelos, Ixtapan de la Sal, Metepec, Toluca, Texcoco, Chalco, Tlalnepantla y la Paz, en los que fue considerada la participación de la totalidad de los Municipios del Estado. Asimismo, en coordinación con el IAPEM, logró la certificación de 54 síndicos municipales en julio del 2013, 46 síndicos en marzo del 2014 y 36 síndicos en agosto del 2015; se realizó el seminario del programa federal denominado MYPIME con el objetivo de impulsar la creación de pequeñas y medianas empresas, con la participación de 113 servidores públicos; y promovió la incorporación de 200 más en la Escuela de Gobierno y Administración Pública del Gobierno del Estado de México, procedentes de los 125 municipios⁴⁸.

Para el año 2014, impulsó acciones para la incorporación de los gobiernos municipales a programas de profesionalización, para lo cual en coordinación con el IAPEM realizó un diagnóstico del perfil de los servidores públicos municipales que integran las administraciones 2013-2015, generándose mil 291 cédulas de información, que derivarán en la realización de cursos de capacitación en coordinación con diferentes instancias, tales como el Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. (IAPEM) y la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

⁴⁸ Fuente: Página oficial de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de México; disponible en: http://ssdm.edomex.gob.mx/capacitacion_profesionalizacion .

Básicamente, desde su creación en octubre de 2011, la Subsecretaría de Desarrollo Municipal ha servido como un mecanismo de impulso para el desarrollo de las entidades municipales de forma integral. Para el caso que nos ocupa, esta dependencia a través de sus 20 Coordinaciones Regionales (cada una con un equipo de asesores), ha fortalecido el trabajo de capacitación, acercando y canalizando de forma directa cursos, diplomados, certificaciones, reuniones, programas, seminarios y conferencias para servidores públicos, relativos a las tareas y responsabilidades del quehacer municipal. Esto con el fin de coadyuvar en la mejora de la función pública y por supuesto en la profesionalización del personal que labora en el gobierno municipal.

Este esfuerzo ha sido capaz de acercar alternativas de capacitación no sólo a través de dependencias, instituciones y organizaciones estatales, sino federales. Destacan entre las más representativas la Universidad Autónoma del Estado de México, el Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), el Colegio Mexiquense A.C. (COLMEXQ), la Federación Nacional de Municipios de México A.C. (FENAMM), el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Dentro de la gama de ofertas que han sido aprovechadas por municipios como Tenango del Valle, destaca la certificación de Síndicos Municipales llevada a cabo en coordinación con el IAPEM, que tuvo lugar en el periodo comprendido en los meses de marzo a julio del 2013.

Parte fundamental de estos trabajos ha sido la participación municipal en el Programa “Agenda desde lo Local” (o “Agenda para el Desarrollo Municipal” a partir de 2014), esquema bajo el cual el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal y la Subsecretaría de Desarrollo Municipal del estado, a través de sus Coordinaciones Regionales y previa capacitación sobre el programa, asesoran y acompañan a los municipios en este proceso de mejora

continúa a mediano plazo, para alcanzar la certificación de 38 indicadores que miden el desempeño del trabajo municipal. Cabe resaltar que en el año 2013 Tenango del Valle obtuvo el 100% de los indicadores que señala la metodología dentro de este programa, mismos que fueron avalados por la UAEM como instancia verificadora y que se detallan de la manera siguiente:

Tabla No. 1. Resultados del Programa Agenda desde lo Local 2013 por indicador			
Municipio: Tenango del Valle			
Indicador	Semáforo de cumplimiento	Indicador	Semáforo de cumplimiento
1.1 Municipio responsable de su administración financiera	Verde	3.1 Municipio responsable de la población socialmente en riesgo	Verde
1.2 Municipio responsable de la seguridad pública.	Verde	3.2 Municipio responsablemente del combate a la pobreza	Verde
1.3 Municipio promotor de la protección civil.	Verde	3.3 Municipio promotor de la salud	Verde
1.4 Municipio jurídicamente ordenado	Verde	3.4 Municipio promotor de la calidad educativa a nivel básico	Verde
1.5. Municipio con vigencia del estado de derecho	Verde	3.5 Municipio con vivienda digna	Verde
1.6 Municipio transparente	Verde	3.6 Municipio promotor de la igualdad entre mujeres y hombres	Verde
1.7 Municipio promotor de la participación ciudadana	Verde	3.7 Municipio promotor del desarrollo de la juventud	Verde
1.8 Municipio asociado y vinculado	Verde	3.8 Municipio promotor del deporte y la recreación	Verde
1.9 Municipio planeado y organizado	Verde	3.9 Municipio promotor de la cultura, el patrimonio arqueológico, histórico y paleontológico	Verde
1.10 Municipio promotor de la profesionalización de sus funcionarios	Verde	3.10 Municipio formador de ciudadanía	Verde
1.11 Municipio tecnificado y con internet	Verde	3.11 Municipio prestador de servicios públicos	Verde
2.1 Municipio promotor de alternativas económicas	Verde	4.1 Municipio cuidadoso del aire	Verde
2.2 Municipio promotor de las vocaciones productivas	Verde	4.2 Municipio limpio y responsable de sus residuos	Verde
2.3 Municipio responsable de promover el abasto de artículos básicos	Verde	4.3 Municipio cuidadoso de su imagen	Verde

2.4 Municipio promotor de la capacitación para el empleo local	Verde	4.4 Municipio promotor de la conservación de sus recursos naturales	Verde
2.5 Municipio promotor del turismo	Verde	4.5 Municipio territorialmente ordenado	Verde
2.6 Municipio comunicado interna y externamente	Verde	4.6 Municipio promotor del cuidado del agua	Verde
2.7 Municipio promotor del sector agropecuario	Verde	4.7 Municipio promotor del cuidado del suelo	Verde
2.8 Municipio promotor de la industria, el comercio y los servicios	Verde	4.8 Municipio promotor de educación ambiental	Verde

Fuente: Resultados del Programa Agenda desde lo Local 2013, recuperado de www.inafed.gob.mx

Cabe mencionar que el programa anterior constituyó un claro ejemplo en donde los servidores públicos municipales de nivel de dirección y grado académico profesional adquirieron la respectiva capacitación sobre la implementación del programa, para después replicarlo en las áreas administrativas municipales de menor jerarquía para obtener el logro de los resultados.

Finalmente, destaca la colaboración realizada con el IAPEM para la elaboración de un diagnóstico del perfil de los servidores públicos de las administraciones municipales 2013-2015, donde se obtuvieron 1,291 cédulas de información, cuyo análisis permitirá contar con parámetros para precisar más los esquemas y programas de capacitación.

Bajo este panorama, el papel de la Subsecretaría ha sido trascendente, sobre todo en la forma innovadora de aglutinar un portafolio de opciones de capacitación municipal, de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada ayuntamiento. Si bien la oferta de estos servicios es abierta, se hace un gran esfuerzo en la promoción de los cursos (visitando a los Presidentes Municipales y a los servidores públicos interesados), subrayando la importancia de los mismos y su beneficio en la obtención de mejores resultados en el trabajo cotidiano. Así, el municipio tiene en la Subsecretaría antes citada una herramienta de promoción y proximidad para la obtención y gestión de cursos de diferentes modalidades que

hoy en día son necesarios para la implementación de las políticas públicas, la profesionalización, la rendición de cuentas y la alineación con los programas estatales y federales para un mejor aprovechamiento de los recursos públicos.

En abono de lo anterior, es importante destacar que el Instituto de Administración Pública del Estado de México, desarrolla tres programas fundamentales en materia de capacitación, que son pagados con recursos derivados de las participaciones Estatales:

- El Programa de Capacitación Municipal (PROCAMUN), que incluye cursos para la formación de mandos medios y directivos, el desempeño de actividades técnicas especializadas, la motivación para generar conductas positivas y los elementos prácticos para las tareas operativas.
- El Programa para la formación de mandos medios de la Administración Pública Estatal, que consiste en ofrecer a las dependencias públicas una diversa variedad de cursos de alta calidad académica, con Instructores certificados que garantizan pleno conocimiento de las nuevas técnicas para la formación y consolidación de líderes en las instituciones.
- Programa Académico, ofrece cursos de capacitación, eventos orientados a la profesionalización del servicio público, diplomados y cursos de actualización.

En este contexto, podemos observar que la respuesta de los gobiernos municipales ha sido cada vez más favorable; al parecer, la cultura de la capacitación se está insertando cada vez más en los esquemas institucionales.

Debe precisarse con respecto a lo anterior que a pesar de que existe un convenio signado por el Ayuntamiento de Tenango del Valle con el IAPEM en fecha 6 de Agosto del 2013, en los archivos de las dependencias municipales no se encontró evidencia alguna de su participación en estos tres programas, al menos en el año de nuestro estudio.

2.3 Diagnóstico de la capacitación de Autoridades y Servidores Públicos Municipales en Tenango del Valle, Estado de México, 2013–2014.

El gobierno de Tenango del Valle está dirigido por un cuerpo deliberativo y plural al que se someten los asuntos de la administración pública municipal, integrado por un Presidente, un Síndico y diez Regidores, electos según los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, establecidos en el artículo 16 Fracción de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Asimismo, cuenta con servidores públicos adscritos a las diferentes áreas administrativas municipales, que son responsables de planear y ejecutar los programas sociales y económicos, así como de crear políticas públicas responsables que satisfagan a la ciudadanía.⁴⁹

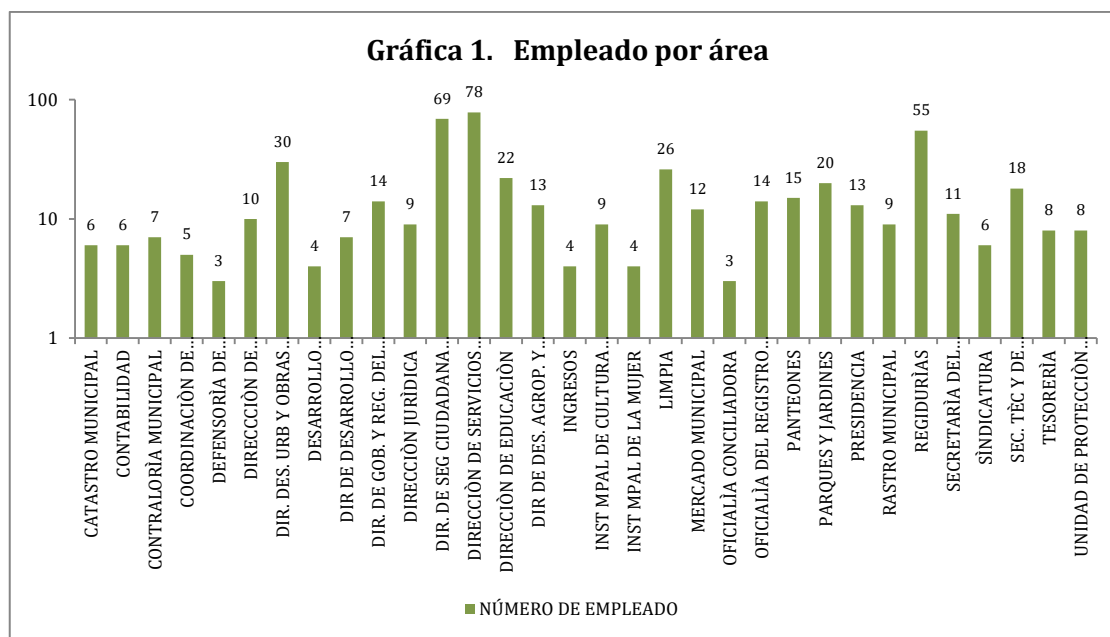
En el último proceso electoral de 2012, los candidatos a autoridades municipales, basaron su plataforma electoral en la premisa de la necesidad de fortalecer e impulsar nuevas capacidades administrativas para incrementar la competitividad del gobierno, comprometiéndose así con el progreso económico, social y político del municipio.⁵⁰ En este sentido, la capacitación es un elemento fundamental para alcanzar las metas planeadas durante el trienio del gobierno municipal en turno, tomando en cuenta que sin ella, se corre el riesgo de cometer errores en la implementación de los planes y programas, en la realización de trámites para el servicio de la comunidad y en el cumplimiento de las responsabilidades administrativas diarias.

El Gobierno Municipal durante el inicio del periodo 2013-2015 estaba conformado por 518 trabajadores distribuidos en las oficinas de presidencia,

⁴⁹ Bando municipal de Tenango del Valle (2013), disponible en: <http://www.tenangodelvalle.gob.mx/Transparencia/docs/2014/bando2014.pdf> ; 10/07/2014

⁵⁰ Coalición comprometida por el Estado de México (2012), Plataforma Electoral Municipal 2013-2015, Documentos PRI, México.

sindicatura y regidurías, 13 direcciones y 6 coordinaciones. En la gráfica 1, donde se muestra la distribución de empleado por área, ya se incluye un incremento a 528 servidores públicos, debido a la autorización de nuevas plazas para seguridad pública, quedando de la siguiente forma:

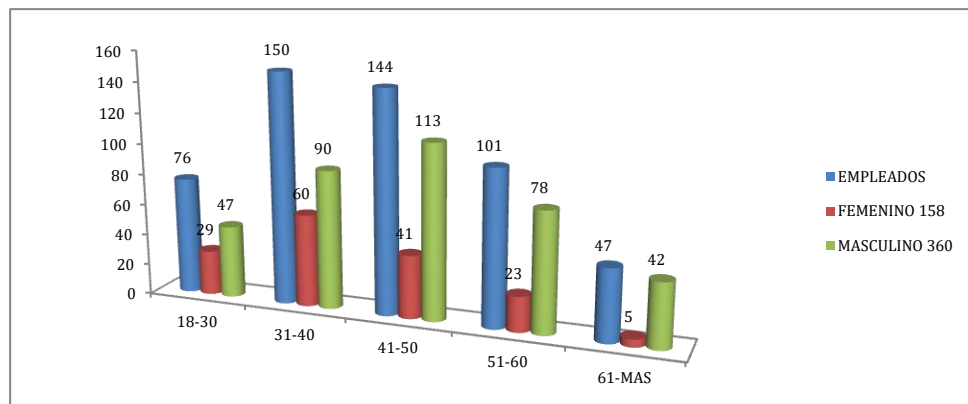


Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

Como podemos observar, el grueso de los recursos humanos se encuentra distribuido en 4 áreas: Dirección de Servicios Públicos (78), Dirección de Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Bomberos (69), Regidurías (55) y Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (30). Si bien en éstas áreas se focaliza gran parte de los trabajadores que brindan un trato directo a la ciudadanía, existen otras como Presidencia (13), Tesorería (8), Catastro (6) y la Dirección de Desarrollo Social (7) que a pesar de tener menos servidores públicos, su carga de trabajo y la calidad y calidez que deben brindar a la ciudadanía, tienen la misma importancia que las mencionadas con antelación.

Por otro lado, el rango de edades de los servidores públicos analizados en el periodo de estudio, se desglosa como sigue:

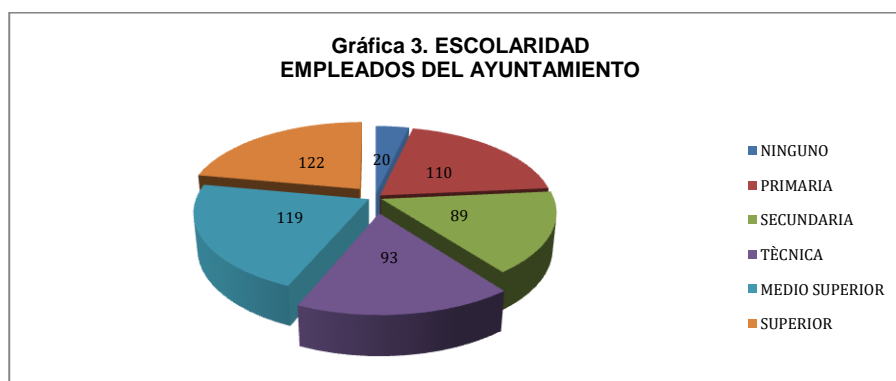
**Gráfica 2. EDAD Y GÉNERO
EMPLEADOS DEL AYUNTAMIENTO TENANGO DEL VALLE 2013-2015**



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

En esta gráfica podemos observar que la mayor concentración de servidores públicos se sitúa en el rango de los 31 a los 50 años. Así también, visualizamos que existen más cantidad de hombres que mujeres debido a que áreas como Servicios Públicos ocupan más personal masculino por el tipo de trabajo rudo que se debe realizar. Finalmente, debe mencionarse que los servidores públicos del rango de los 18 a los 30, en su mayoría son contratados para ubicarse en áreas con carga de trabajo administrativo.

Con respecto a la escolaridad de los servidores públicos municipales, la distribución es como sigue:



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

En esta gráfica hay un incremento de 25 empleados; toda vez que se convocó en Agosto del 2013 y marzo del 2014 a la ciudadanía a participar en el certamen de selección para cubrir vacantes en la Dirección de Seguridad Ciudadana, lo cual nos arrojó al momento de realizar este estudio una plantilla de 553 servidores públicos.

Podemos mencionar que existe mayoría de servidores públicos con escolaridad de nivel superior (22%); enseguida se encuentran los empleados con nivel medio superior (21%); por su parte los empleados con nivel técnico ocupan el 16.8%; los empleados con nivel secundaria ocupan un 16% y los que cuentan sólo con instrucción primaria ocupan el 19.89%. Finalmente, los servidores públicos sin estudios se sitúan en el 3.6%.

Básicamente, se cuenta con un Gobierno Municipal con la mayor parte de sus servidores públicos instruidos. A través de la experiencia personal podemos mencionar que lo anterior ha facilitado la aceptación de las capacitaciones por parte de los empleados que tienen más allá de la instrucción básica, mientras que el sector con una actitud menos interesada en recibir los cursos se sitúa en los empleados sin instrucción y los que tienen nivel primaria (23.5%), como se analizará más adelante en la gráfica de Empleados Capacitados por Área.

En lo referente al ejercicio de capacitación llevado a cabo en nuestro periodo de estudio, se hizo un recuento de los cursos, talleres y actividades que fueron impartidos y/o gestionados por el Gobierno Municipal para diversas autoridades y servidores públicos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla No. 2 “Cursos, talleres, conferencias y otras actividades de capacitación, impartidos a autoridades y servidores públicos municipales de Tenango del Valle, en el periodo 2013-2014”

ADMINISTRACIÓN			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	2	07/2013	2
INDUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	6	08/2013	6
CONDUCTA ÉTICA Y PROFESIONAL EN EL SERVICIO PÚBLICO	5	09/2015	5
ACTUACIÓN RESPONSABLE EN EL SERVICIO PÚBLICO	4	10/2015	4
NEGOCIACIÓN EN EL MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	4	11/2015	4
ABC DE LA INCLUSIÓN INSTITUCIONAL	19	09/2013	19
CONFERENCIA ANUAL DE MUNICIPIOS 2013	1	05/2013	1
CIUDADANÍA ACTIVA: PERSPECTIVA PARA UNA NUEVA SOCIEDAD	2	10/2013	2
INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	4	04/2013	4
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	1	07/2013	1
LA ORGANIZACIÓN DE LOS ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS	1	08/2013	1
FOMENTO A LA LECTURA	6	05/2013	6
CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN TECNOLÓGICA	2	12/2013	2
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD LABORAL	3	03/2013	3
HABILIDADES DIRECTIVAS PARA AUTORIDADES MUNICIPALES	1	07/2013	1
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN BIBLIOTECAS	1	10/2014	1
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN BAJO LA NORMA ISO 9001:2008	9	02/2014	9
INDUCCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001;2008	18	02/2014	18

FUNCIONAMIENTO BÁSICO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA	1	08/2014	1
ACCIONES Y FORMALIDADES PARA SESIONES DE CABILDO DIRIGIDO A SECRETARIOS DEL AYUNTAMIENTO	2	04/2014	2
ÉTICA Y VALORES, CALIDAD EN EL SERVICIO Y TRABAJO EN EQUIPO	2	10/2014	2
INDUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	4	08/2014	4
MOTIVACIÓN AL TRABAJO	10	01/2014	10
NEGOCIACIÓN EN EL MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1	10/2014	1
TRASTORNOS DE LA PERSONALIDAD	5	04/2014	5
BRINDEMOS UN SERVICIO DE CALIDAD	8	02/25014	8
FINANZAS Y PLANEACIÓN			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL P6R Y EL SIED	3	10/2013	3
CURSO SOCIODEMOGRÁFICO	1	06/2013	1
ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2013-2015	1	03/2013	1
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS	1	03/2013	1
EFICACIA COMERCIAL, COBRANZA Y RECAUDACIÓN DEL DERECHO DE AGUA	1	04/2013	1
RECAUDACIÓN DEL DERECHO DE AGUA	1	07/2013	1
FORO DE CONSULTA CIUDADANA PARA LA INTEGRACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2013-2015	13	03/2013	13
PROGRAMAS Y TRANSFERENCIAS FEDERALES	2	04/2013	2
FUNCIONES DE LA HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL	1	03/2013	1
PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA 2014	1	03/2013	1
LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	3	08/2013	3
LEY DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y MANEJO DE RECURSOS SUBSEMUN	1	06/2013	1
PROCEDIMIENTOS DE LA REVISIÓN DE INFORMES	1	05/2013	1

MENSUALES DE LAS ENTIDADES MUNICIPALES			
ACCESO A RECURSOS PÚBLICOS PARA MUNICIPIOS, TRASPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	2	05/2014	2
GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS Y PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS EN MUNICIPIOS	2	10/2014	2
PRESUPUESTO MUNICIPAL Y EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA	2	11/2014	2
DICTAMEN DE RECONDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL	1	06/2014	1
INFORME MENSUAL, CUENTA PÚBLICA Y LINEAMIENTOS PARA ENTIDADES MUNICIPALES	2	02/2014	2
EVALUACIÓN FINANCIERA Y PROGRAMÁTICA MUNICIPAL	1	07/2014	1
LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO Y SUS MUNICIPIOS	2	03/2014	2
CAPACITACIÓN EN MATERIA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	2	01/2014	2
INFORME MENSUAL DE CUENTA PÚBLICA Y LINEAMIENTOS PARA ENTIDADES MUNICIPALES	1	02/2014	1
LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	3	07/2014	3
INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES ÚNICOS DE OBRA	1	12/2014	1
PROGRAMAS FEDERALES	1	02/2014	1
COMISIÓN, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN CATASTRAL DEL ESTADO DE MÉXICO	8	12/2014	8
INDUCCIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN CATASTRAL (SIC)	3	12/2014	3
URBANISMO Y SUSTENTABILIDAD URBANA	1	08/2014	1
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL P6R Y EL SIED	3	01/2014	3
DERECHOS HUMANOS Y EQUIDAD DE GÉNERO			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
ABC DE LA IGUALDAD Y LA NO DISCRIMINACIÓN	12	12/2013	12
SENSIBILIZACIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES	14	12/2013	14
CURSO BÁSICO DE DERECHOS HUMANOS.	1	08/2013	1
EL ABC DE LA IGUALDAD Y LA NO DISCRIMINACIÓN	3	04/2014	3

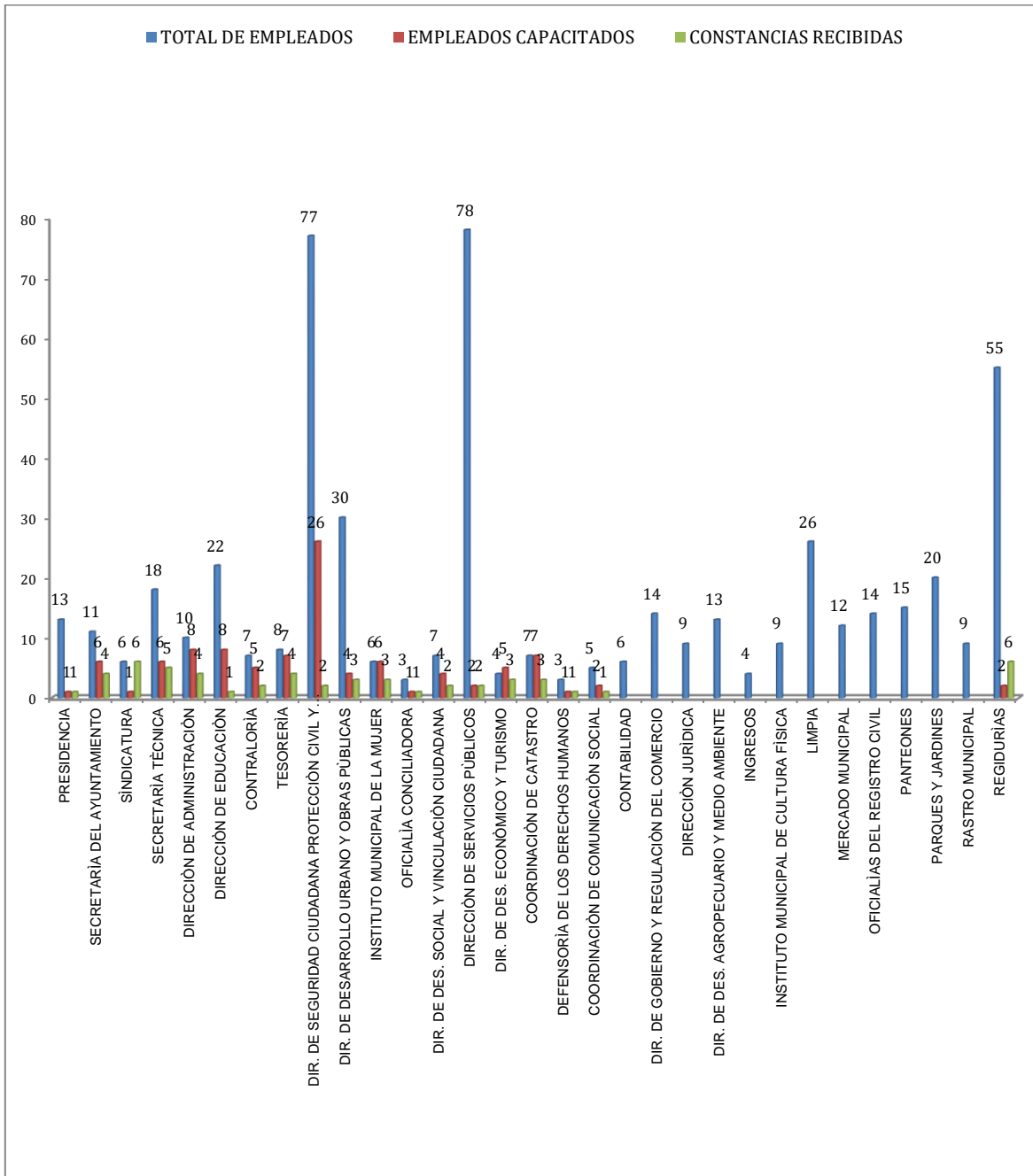
GÉNERO Y MASCULINIDADES ALTERNATIVAS	41	09/2014	41
EL ABC DE LA INCLUSIÓN INSTITUCIONAL	26	02/2014	26
SITUACIONES DE EXTRANJERÍA	2	06/2014	2
EQUIDAD Y GÉNERO	1	10/2014	1
JUSTICIA PENAL Y DERECHOS HUMANOS	2	07/2014	2
SEGURIDAD PÚBLICA Y PROTECCIÓN CIVIL			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
PRIMEROS AUXILIOS I	7	05/2013	7
INFORME POLICIAL HOMOLOGADO	9	02/2013	9
ADIESTRAMIENTO EN ARMAS	32	11/2013	2
ACTUALIZACIÓN CURSO POLICIAL	16	12/2013	16
TÉCNICAS Y TÁCTICAS POLICIALES	15	11/2013	15
CURSO GRUPO TÁCTICO PARA PERSONAL OPERATIVO	16	11/2013	16
SEGURIDAD PÚBLICA EN PERSPECTIVA DE GÉNERO	10	12/2013	10
PREVENCIÓN DEL DELITO Y ADICCIONES	2	04/2013	2
FRAUDE Y EXTORSIÓN	2	02/2013	2
INFORME POLICIAL HOMOLOGADO	8	10/2014	8
DEFENSA POLICIAL	9	12/2014	9
TÉCNICAS DE LA FUNCIÓN POLICIAL	7	11/2014	7
MANUAL BÁSICO POLICÍA PREVENTIVO	8	11/2014	8
CADENA DE CUSTODIA Y PRESERVACIÓN DEL LUGAR DE LOS HECHOS	25	12/2014	25
SINDICATURA Y ÁREA JURÍDICA			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
FUNCIÓN DE LA SINDICATURA MUNICIPAL	1	06/2013	1
SÍNDICO FRENTE A LA REFORMA DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL	1	02/2013	1
ESTRUCTURA DEL JUICIO ORAL PENAL EN EL ESTADO DE MÉXICO	2	03/2013	2
SISTEMA DE JUSTICIA PENAL	25	12/2014	25

MEDIO AMBIENTE			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
PRESENTE Y FUTURO DEL PARQUE NACIONAL NEVADO DE TOLUCA	1	02/2013	1
PROGRAMAS FORESTALES	1	03/2013	1
CONTRALORÍA MUNICIPAL			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL	1	04/2013	1
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OBRA PÚBLICA CON ENFOQUE DE FISCALIZACIÓN	2	05/2013	2
ACTUALIZACIÓN PARA CONTRALORES INTERNOS MUNICIPALES	1	06/2014	1
FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DGRSP	1	10/2014	1
PROFESIONALIZACIÓN EN LA OPERACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RESPONSABILIDADES (SIR)	1	10/2014	1
DESARROLLO SOCIAL, CULTURA Y DEPORTES			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
INDUCCIÓN AL PROGRAMA DE OPORTUNIDADES	1	05/2013	1
ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA OPORTUNIDADES	1	07/2014	1
PATRIMONIO CULTURAL EN TENANGO DEL VALLE	1	07/2013	1
TALLER DE HADBALL	1	08/2014	1
LA EDUCACIÓN FÍSICA POR COMPETENCIAS	1	04/2014	1
TURISMO			
NOMBRE DEL CURSO / TALLER	ASISTENTES	FECHA	CONSTANCIAS ENTREGADAS
CULTURA TURÍSTICA PARA PERSONAL DE CONTACTO	1	02/2014	1

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

De acuerdo con la tabla anterior que agrupa las capacitaciones por grandes temas municipales, observemos el comportamiento de las capacitaciones realizadas en la gráfica No. 4:

Gráfica No. 4. “Impacto de la capacitación en los servidores públicos municipales”



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

Si bien el universo de cursos, capacitaciones y talleres impartidos a los servidores públicos municipales de Tenango del Valle ha sido notable, podemos

visualizar que las áreas administrativas y con necesidades de conocimientos técnicos, tácticos y tecnológicos son quienes más han recibido estos beneficios. Tal es el caso de la Dirección de Seguridad Ciudadana y Protección Civil, la Dirección de Educación y la Coordinación de Catastro, quienes tienen el mayor número de empleados capacitados.

Por otro lado, es de destacarse que las temáticas más tratadas en los cursos impartidos tienen que ver con las áreas de administración (26), finanzas y planeación (30) y seguridad pública y protección civil (14).

En abono de lo anterior, debemos tener en cuenta también cuántos empleados han participado en estos cursos, por ello estudiemos la siguiente tabla:

Tabla No. 3 “Porcentaje de empleados capacitados y constancias recibidas”

ÁREA	TOTAL DE EMPLEADOS A)	EMPLEADOS CAPACITADOS B)	PORCENTAJE DE EMPLEADOS CAPACITADOS POR ÁREA (%)	CONSTANCIAS RECIBIDAS C)
PRESIDENCIA	13	1	7.6%	1
SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	11	6	54.0%	4
SINDICATURA	6	1	16.6%	6
SECRETARÍA TÉCNICA	18	6	33.3%	5
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	10	8	80.0%	4
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN	22	8	36.3%	1
CONTRALORIA	7	5	71.4%	2
TESORERÍA	8	7	87.5%	4
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA, PROTECCIÓN CIVIL Y BOMBEROS	77	26	33.7%	2
DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS PÚBLICAS	30	4	13.3%	3
INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER	4	6	100%	3
OFICIALIA CONCILIADORA	3	1	33.3%	1

DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y VINCULACIÓN CIUDADANA	7	4	57.1%	2
DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	78	2	2.5%	2
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO	4	5	100%	3
COORDINACIÓN DE CATASTRO	6	7	100%	3
DEFENSORÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS	3	1	33.3%	1
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	5	2	40.0%	1
CONTABILIDAD	6		0%	
DEFENSORÍA DE DERECHOS HUMANOS	3		0%	
DIRECCIÓN DE GOBIERNO Y REGULACIÓN DEL COMERCIO	14		0%	
DIRECCIÓN JURÍDICA	9		0%	
DIRECCIÓN DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE	13		0%	
INGRESOS	4		0%	
INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA FÍSICA	9		0%	
LIMPIA	26		0%	
MERCADO MUNICIPAL	12		0%	
OFICIAÍAS DEL REGISTRO CIVIL	14		0%	
PANTEONES	15		0%	
PARQUES Y JARDINES	20	0	0%	
RASTRO MUNICIPAL	9		0%	
REGIDURÍAS	55	2	3.6%	6
TOTAL	521	98	18.80%	55

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

A): El total de empleados por área

B): Empleados capacitados.

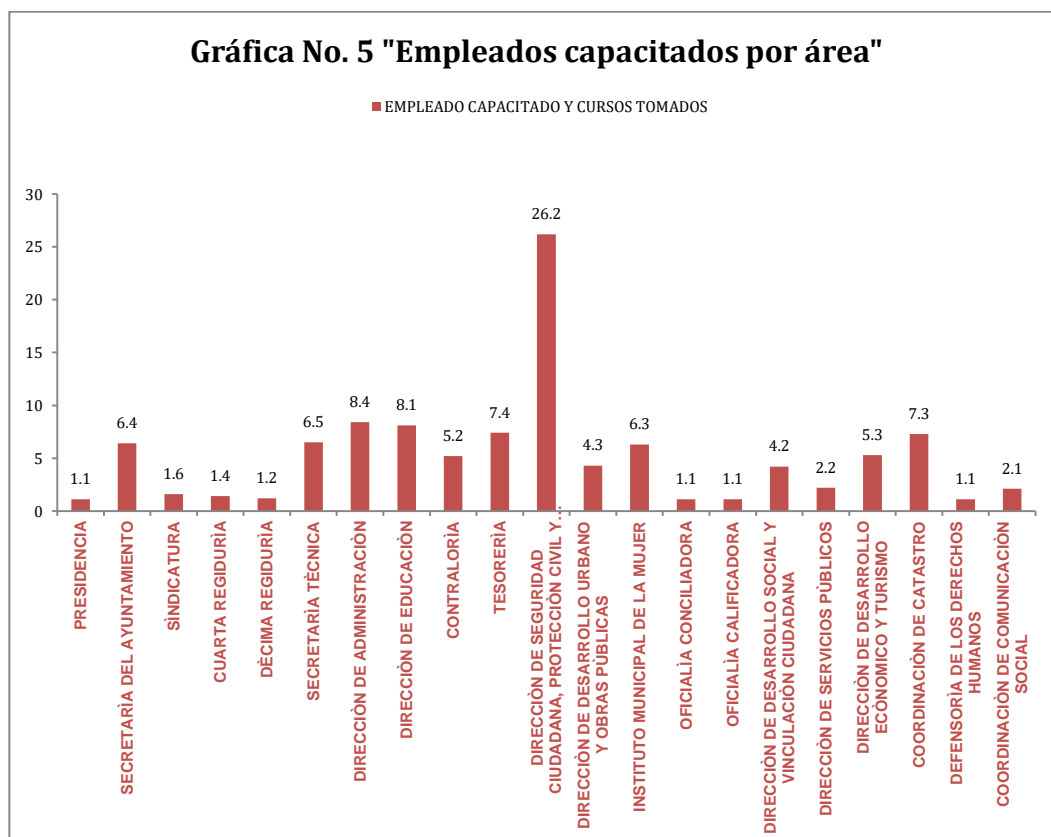
c): Empleados que entregaron constancia de capacitación.

Del análisis de la tabla anterior, destacamos que del total de empleados del Gobierno Municipal (521), sólo 98 de ellos han recibido o participado en algún curso de capacitación, taller, conferencia o actividad relativa, es decir sólo el 18.80%. Esto podría indicar que son muy pocos los cursos gestionados, que no ha

existido una verdadera detección de necesidades de capacitación o que la motivación al personal para la asistencia a cursos ha sido muy baja.

Otro dato interesante es que de los 98 que asistieron a capacitarse, sólo 55 de ellos (56.12%) terminaron su capacitación y recibieron una constancia al respecto. Nuevamente, esta cifra que no es en nada alentadora, nos advierte que si bien los empleados aceptan capacitarse, existe un alto grado de deserción, la cual podría darse por factores como una mala detección de necesidades de capacitación por área, mala planeación o gestión de los cursos, falta de organización en los tiempos del empleado, entre otros.

Complementando lo anterior, en la siguiente gráfica podemos ver los empleados capacitados de acuerdo al área de adscripción del servidor público:



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de Administración del Gobierno Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

La gráfica No. 5 nos demuestra que el interés y necesidad de capacitación centra su principal atención en la Dirección de Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Bomberos, seguidas por Administración, Tesorería y Catastro. No debe dejar de observarse que la trascendencia de estas áreas amerita una capacitación constante en sus trabajadores para poder brindar sus servicios de forma correcta, además de que hay cursos establecidos como requisitos básicos u obligatorios para el ingreso o permanencia en las áreas, tal como es el caso de Seguridad Ciudadana y Protección Civil. Lo anterior sin embargo, no debería restarle importancia a la gestión de cursos para el resto de los empleados de las diferentes áreas del Gobierno Municipal, para que el proceso de capacitación resultara más efectivo y equitativo.

Ahora bien, dado lo anterior, realizamos una encuesta a 100 servidores públicos en el municipio, con el fin de aproximarnos a un diagnóstico sobre el tema de la capacitación de autoridades y servidores públicos municipales en Tenango del Valle, el cual nos permita reforzar las observaciones que a partir de la experiencia personal, podremos plasmar en este documento sobre el tema de capacitación.

Dicha encuesta se realizó en el mes de marzo del 2014, en un horario de 9:00 a 18:00 horas, ocupando personal para aplicarlas directamente en el sitio de trabajo de los servidores públicos, en las áreas con mayor afluencia ciudadana, cuya finalidad fue verificar si los servicios brindados cumplen con los estándares de calidad y calidez, tales como Presidencia Municipal, Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Bomberos, Tesorería, Catastro, Regidurías y Registro Civil.

Esta investigación tiene por objeto ayudarnos a sostener la importancia de la creación de un área que organice y ejecute de manera central los trabajos de capacitación en el Gobierno Municipal, coadyuvando a la prestación de los servicios públicos con mayor calidad y calidez.

Analizaremos nuestra encuesta utilizando el método inductivo, usando como base la capacitación de los servidores públicos, y partiendo de que este razonamiento nos permita la formación de la hipótesis de que en la medida en que se capacite a las autoridades y servidores públicos del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, se mejorará la atención, calidad y calidez de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

2.3.1. Diagnóstico basado en los resultados de la encuesta realizada a prestadores de servicios públicos en el municipio.

Ahora bien, en el caso de este estudio, los resultados de la capacitación de los servidores públicos de Tenango del Valle pueden valorarse por un lado, en función de la opinión de quienes han recibido capacitación y por otro, en la percepción que tienen al respecto los ciudadanos, pues son ellos quienes perciben la calidad de los servicios recibidos con respecto a los servidores públicos que se los brindan.

A partir de ello, la principal contribución que puede regalar esta experiencia se basará en ejercer este diagnóstico y desarrollar un esquema de capacitación permanente que trascienda trienios municipales que vayan más allá de la capacitación de los servidores públicos, perfeccionando estrategias y haciendo más eficientes los procedimientos al interior del Ayuntamiento.

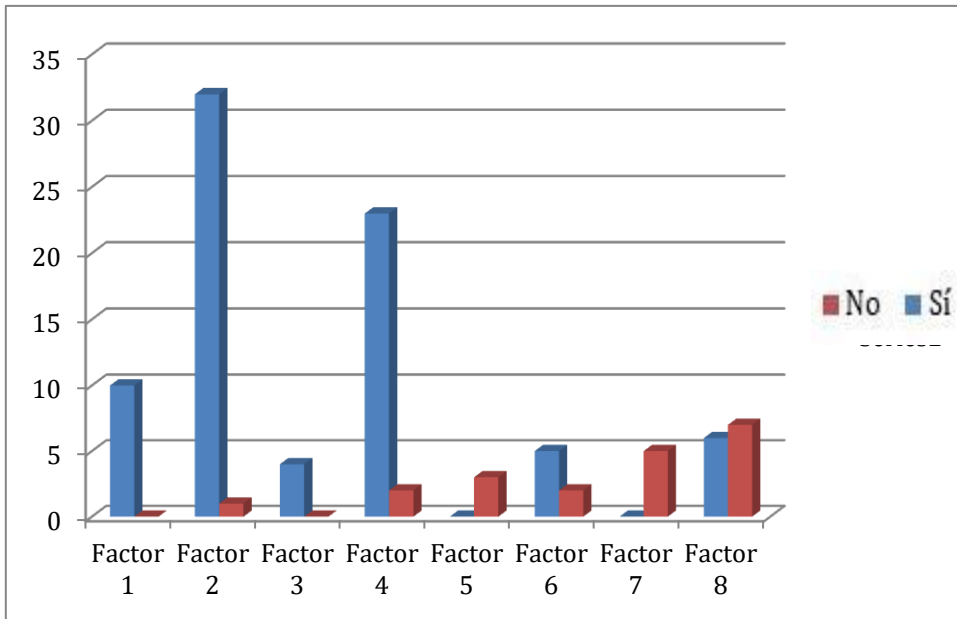
La primera encuesta fue realizada a 100 de los 521 servidores y/o funcionarios que laboran en el Ayuntamiento en la Administración 2013-2015, en el mes de julio del 2014; con el objetivo de percibir las necesidades que tienen los trabajadores y deducir si los cursos que tomaron les fueron de utilidad para mejorar la calidad de su servicio, o si mejoraron sus condiciones de trabajo, así como recabar sus sugerencias sobre los cursos que consideran necesarios para mejorar la prestación de sus servicios.

Los elementos del diagnóstico obtenido son los siguientes:

Tabla Número 4. Tema: Capacitación y utilidad		Factor	Sí	No
Mujeres, educación básica, que han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 1	10	0
Mujeres, educación media superior o más, que han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 2	32	1
Hombres, educación básica, que han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 3	4	0
Hombres, educación media superior o más, que han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 4	23	2
Mujeres, educación básica, que no han tomado curso, consideran que fue de utilidad		Factor 5	0	3
Mujeres, educación media superior o más, que no han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 6	5	2
Hombres, educación básica, que no han tomado curso, consideran que fue de utilidad		Factor 7	0	5
Hombres, educación media superior o más, que no han tomado curso, consideran fue de utilidad		Factor 8	6	7

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica 6. Tenango del Valle 2014. "Capacitación y utilidad"



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

De lo anterior podemos comentar que:

- La gran mayoría de trabajadores han tenido la oportunidad de recibir algún curso de capacitación.
- Quienes han tomado algún curso de capacitación, en general, lo encuentran útil para el desarrollo de sus funciones; entre quienes no han

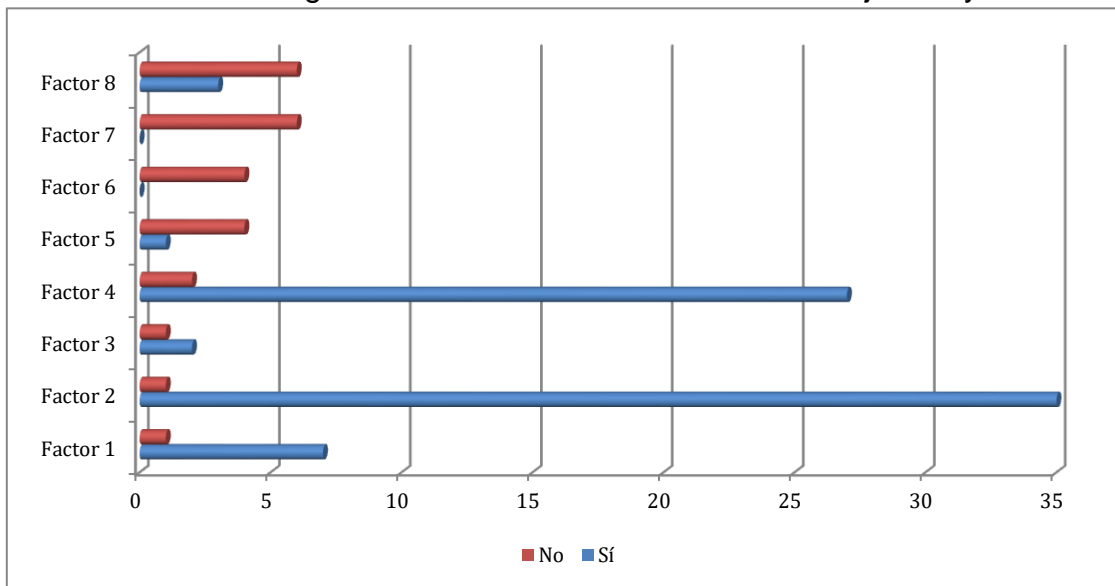
tomado algún curso existe una mayor incidencia en opiniones negativas sobre la utilidad de los cursos.

- Quienes descalifican más crudamente los cursos son los hombres que no han tomado alguno, y más aún los hombres que no han tomado curso y que tienen un nivel más elevado de escolaridad.

Tabla Número 5. Tema: Conocimiento de objetivos y metas		Factor	Sí	No
Hombre, educación básica, sí conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular comenta con él los objetivos	Factor 1	7	1	
Hombre, educación media superior o más, sí conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular no comenta con él los objetivos	Factor 2	35	1	
Mujer, educación básica, sí conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular comenta con él los objetivos	Factor 3	2	1	
Mujer, educación media superior o más, sí conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular comenta con él los objetivos	Factor 4	27	2	
Hombre, educación básica, no conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular comenta con él los objetivos	Factor 5	1	4	
Hombre, educación media superior o más, no conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular no comenta con él los objetivos	Factor 6	0	4	
Mujer, educación básica, no conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular comenta con él los objetivos	Factor 7	0	6	
Mujer, educación media superior o más, no conoce proyectos y metas para su área de trabajo y el titular no comenta con él los objetivos	Factor 8	3	6	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica No. 7. Tenango del Valle 2014. “Conocimiento de objetivos y metas”



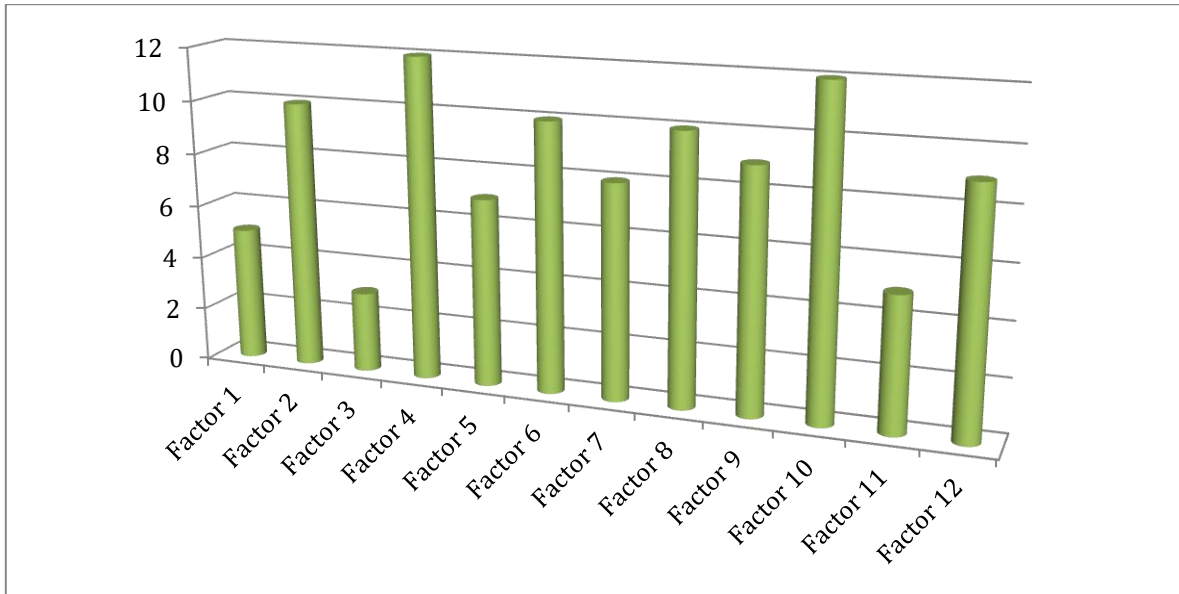
Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

- Todo hace indicar que los superiores sí informan a sus subalternos sobre las políticas y metas a seguir en el trabajo, con lo cual se sentirán parte del esfuerzo mismo a realizarse (véase gráfica 7);
- Mientras mayor es el nivel académico del trabajador, es más elevada la carga de confianza que se les tiene para compartir; esto es casi del mismo nivel en los hombres, pero en el caso de las mujeres es casi dramático, ya que sí se nota una gran diferencia cuando tienen un mayor nivel en su escolaridad que cuando no la tienen, puesto que consiguen mucha confianza de parte de sus superiores (véase gráfica 7);
- Por otro lado, es en el caso de las mujeres quienes califican con mayor dureza a la administración señalando no tener conocimiento suficiente sobre las metas y objetivos, así como sobre el avance de los trabajos realizados (véase gráfica 7);

Tabla Número 6. Tema: Capacitación y voluntad para ofrecer un buen servicio	Factor	Frecuencia
Hombre, edad 20's, alta capacitación	Factor 1	5
Hombre, edad 20's, Voluntad	Factor 2	10
Mujer, edad 20's, alta capacitación	Factor 3	3
Mujer, edad 20's, Voluntad	Factor 4	12
Hombre, edad 30's, alta capacitación	Factor 5	7
Hombre, edad 30's, Voluntad	Factor 6	10
Mujer, edad 30's, alta capacitación	Factor 7	8
Mujer, edad 30's, Voluntad	Factor 8	10
Hombre, edad 40's o más, alta capacitación	Factor 9	9
Hombre, edad 40's o más, Voluntad	Factor 10	12
Mujer, edad 40's o más, alta capacitación	Factor 11	5
Mujer, edad 40's o más, Voluntad	Factor 12	9

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica No. 8. Tenango del Valle 2014. “Capacitación y voluntad para ofrecer un buen servicio”



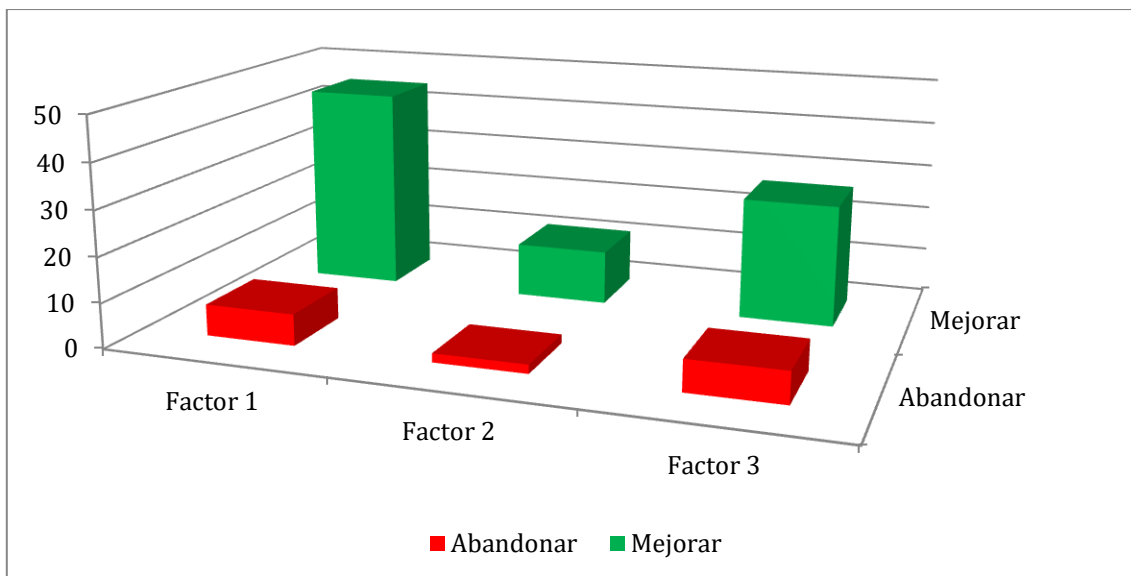
Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

- Al parecer, no es un factor ni en la edad o el sexo, aunque sea por muy poco margen, pero es una constante considerar que el factor más importante en la prestación del servicio no se encuentra en una mayor capacitación, sino más bien en la voluntad de prestar el servicio, luego entonces consideran globalmente que depende más de la actitud ante el trabajo (véase gráfica 8);
- Una vez considerados los elementos base de la capacitación, el factor afectivo es globalmente considerado como el más importante para ofrecer un servicio de mayor calidad (véase gráfica 8);
- Solamente acotar que son los jóvenes quienes dan un peso mayor a ese factor que personas de mayor edad, pues quienes se encuentran en el factor de haber cumplido dos décadas de vida, dan todavía un peso mayor a la voluntad (véase gráfica 8);

Tabla Número 7. Tema: Motivación sobre el curso	Factor	Abandonar	Mejorar
Trabajador permanente	Factor 1	7	45
Trabajador Contrato	Factor 2	2	12
Trabajador de confianza	Factor 3	7	27

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica 9. Tenango del Valle 2014. “Motivación sobre el curso”



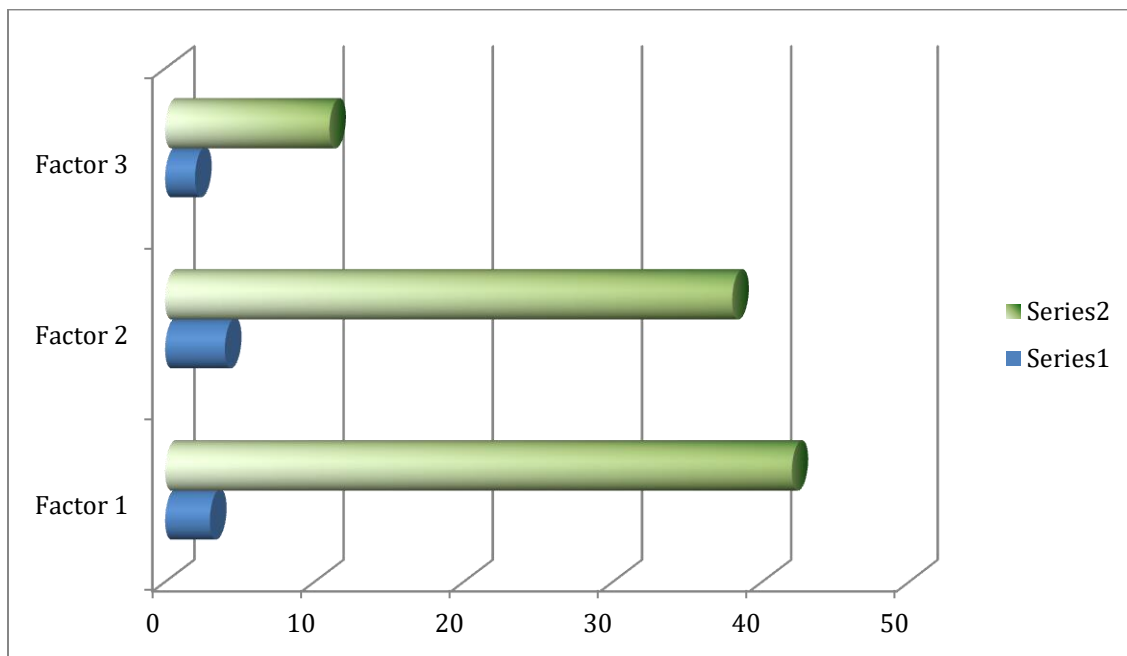
Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

- En otras ocasiones, se considera que acudir a un curso de capacitación era perder el tiempo o la excusa perfecta para no acudir al trabajo en ese tiempo, al parecer independiente de la relación laboral que se tenga con la Administración Municipal, en todos los casos se detecta una importante relación con los cursos considerando que se acude para mejorar el servicio;
- La relación porcentual es casi idéntica en cualquiera de los casos, considerando que se han hecho buenas elecciones en los cursos de capacitación que se han impartido y los trabajadores identifican aprendizaje al momento de acudir (véase gráfica 4);

Tabla Número 8. Tema: Necesidad de capacitación	Factor	No importantes (Series 1)	Quién los necesita (Series 2)
Antigüedad en el Ayuntamiento hasta de cuatro años	Factor 1	3	42
Antigüedad en el Ayuntamiento de cinco hasta quince años	Factor 2	4	38
Antigüedad en el Ayuntamiento de 16 años en adelante	Factor 3	2	11

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica No. 10. Tenango del Valle 2014. "Necesidad de capacitación"



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

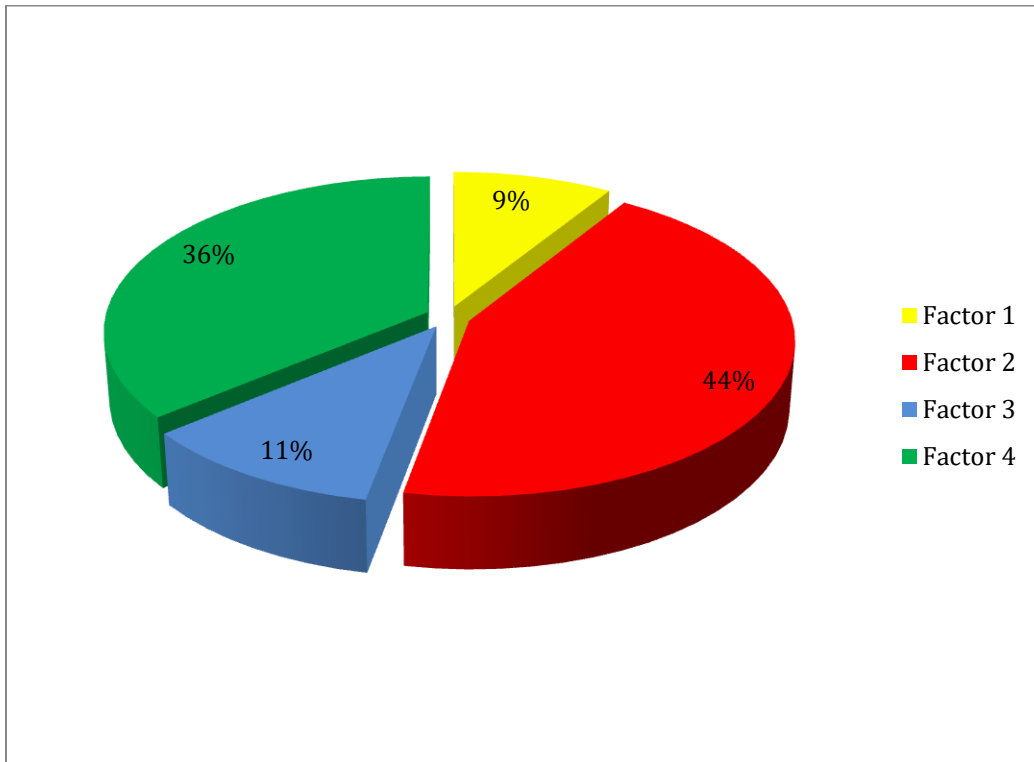
- En el mismo caso que la gráfica anterior (gráfica 4), analizando la antigüedad que se tenga en el Ayuntamiento, todos consideran que a los cursos se manda personal que realmente necesita el curso, por lo cual se respeta el aprendizaje obtenido (véase gráfica 10);
- Se tenía la idea que en tiempo atrás, a los cursos se enviaba al personal conflictivo, con tal que no estuviera distrayendo o quitando el tiempo a los demás trabajadores; sin embargo, ahora observamos que las cosas han cambiado y la selección de cursos realmente terminan beneficiando a los que acuden (véase gráfica 10);

- Bajo esta disposición y óptica laboral, se considera que hay un buen ambiente para dar continuidad a los cursos, preparando incluso proyectos más ambiciosos para auxiliar a terminar estudios de nivel medio superior o incluso facilitar programas de estudios superiores a quienes los necesiten (véase gráfica 10);

Tabla número 9. Tema: Percepción sobre los cursos	Factor	Frecuencia
Hombre que considera que los cursos son para cumplir requisito	Factor 1	9
Hombre que considera que los cursos son para mejorar la calidad del servicio	Factor 2	44
Mujer que considera que los cursos son para cumplir requisito	Factor 3	11
Mujer que considera que los cursos son para mejorar la calidad del servicio	Factor 4	36

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Gráfica No. 11. Tenango del Valle 2014. “Percepción sobre los cursos”



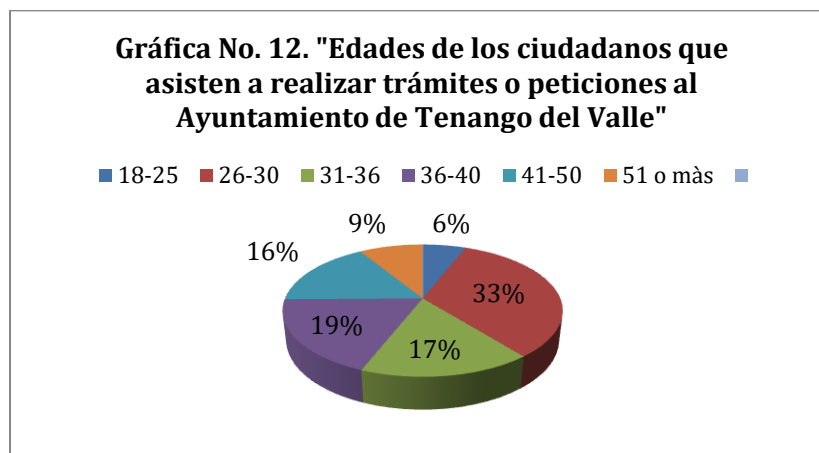
Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

- Nuevamente, se observa que los cursos que el Ayuntamiento consigue, no son vistos como herramientas para cumplir un requisito laboral, sino tienen como finalidad mejorar el servicio que se presta en la Administración Municipal (véase gráfica 11);
- Aunque son los hombres quienes porcentualmente dan mayor peso al considerar que los cursos son para incrementar el desempeño en el servicio, las mujeres se encuentran cerca aunque son un poco más recelosas, pero se considera situacional, ya que la mayor cantidad de mujeres entrevistadas que así contestaron, no tenían cargos directivos o de confianza, mientras que los hombres si fueron más compactos al responder, independientemente de su posición en la Administración (véase gráfica 11).

2.3.2. Diagnóstico basado en los resultados de la encuesta a receptores del servicio: ciudadanos.

La segunda encuesta se realizó a 100 ciudadanos que acudieron al Ayuntamiento a realizar algún trámite administrativo (pagos de impuestos, gestiones y peticiones de apoyos para obras y servicios, consulta de trámites iniciados, entre otros, durante el mes de julio de 2014, en un horario de 9:00 a 16:00 horas, ocupando para ello a personal para realizar las preguntas de la encuesta, en las oficinas de Tesorería, Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Bomberos, Catastro, Presidencia Municipal, Regidurías y Registro Civil); con el objetivo de recabar información sobre la percepción que tiene la ciudadanía, con respecto a la calidad y calidez con que se otorgan trámites y servicios en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle. Esto es, se pretende saber si los cursos de capacitación que ha recibido el personal de dichas áreas han servido para mejorar su capacidad y efectividad en la prestación de sus servicios, desde el punto de vista ciudadano.

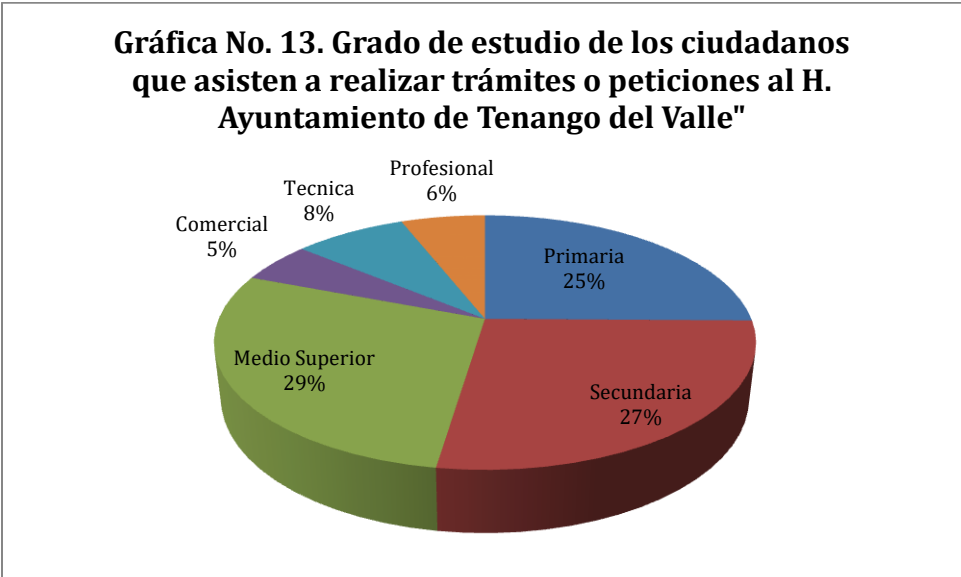
Como primer paso, se obtuvo un acercamiento del perfil del ciudadano que comúnmente acude a las oficinas del H. Ayuntamiento de Tenango a realizar trámites, obteniendo los siguientes datos:



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

De la encuesta realizada, partimos de que el universo de población que regularmente asiste al H. Ayuntamiento de Tenango del Valle a realizar algún tipo de trámite se concentra de manera importante en los rangos 26-30, 31-36, 36-40, 41-50 (85.2%) mientras que jóvenes y adultos mayores son una minoría.

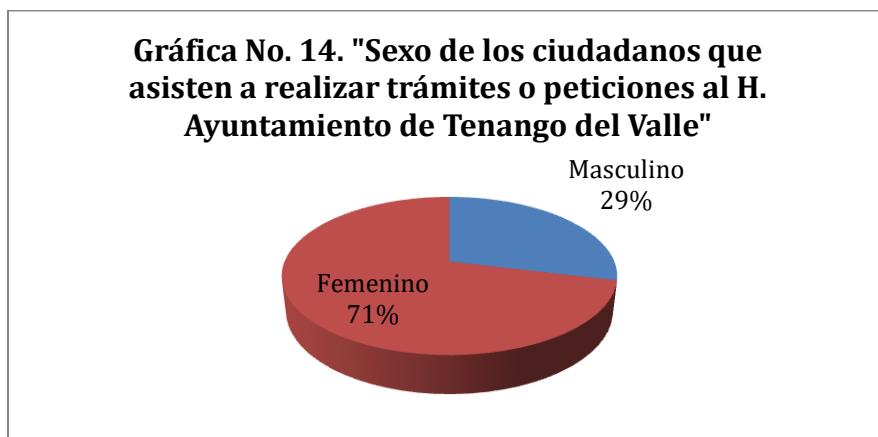
Partiendo de esta premisa, es importante destacar que este perfil de ciudadano deberá tenerse en claro en el momento en que se determine realizar una propuesta de capacitación de servidores públicos con base en servicios de calidad y calidez en el Ayuntamiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

De igual forma, la encuesta arroja que más de la mitad de la población que asiste al H. Ayuntamiento de Tenango del Valle a realizar un trámite de petición, pago de servicio o seguimiento de una gestión, tiene nivel escolar de primaria o secundaria y que, 8 de cada 10 ciudadanos que visitan con este fin a la administración municipal no tienen mayores estudios que la preparatoria.

Las dos características anteriores resaltan en importancia cuando se genera un perfil de ciudadano que tradicionalmente visita las oficinas del Ayuntamiento con la finalidad de resolver algún problema o con la necesidad de realizar algún trámite. La necesidad de capacitación del servidor público, hasta aquí, tendrá que observar el perfil del tenanguense cuya preparación profesional es limitada y que posee un rango de edad joven.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

A los datos anteriores deberá destacarse que 7 de cada 10 ciudadanos que asisten al Ayuntamiento, son mujeres que en su mayoría se dedican a labores del hogar, y que acuden a realizar trámites relacionados con la expedición de actas de nacimiento, constancias domiciliarias, etc.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

De este universo, el 80 por ciento de las personas acudieron al Ayuntamiento para realizar algún tipo de trámite, siendo la oficina más concurrida la de Registro Civil (25.2%), en cualquier temporada del año, debido a que es constante la expedición de actas.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Además del perfil del encuestado, es importante destacar que 9 de cada 10 ciudadanos que respondieron al instrumento, comentaron que la persona que les atendió les dio respuesta a su solicitud o trámite lo cual conllevaría a un grado importante de eficiencia en la administración municipal.

Sin embargo es importante resaltar que los ciudadanos, en su amplia mayoría (89.2%), manifestaron que contaban con conocimiento previo de cómo atender su trámite lo cual seguramente repercutió en realizar más rápidamente sus trámites o solicitudes.

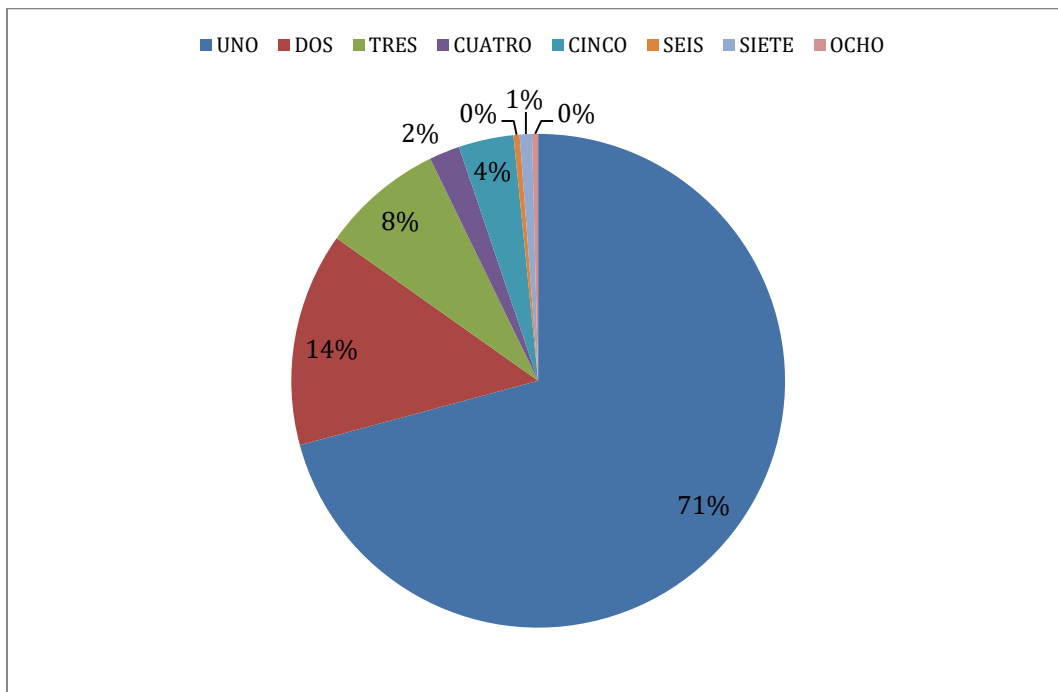
Otro aspecto a señalar es que prácticamente el 95% de los encuestados respondieron que, durante su trámite en el H. Ayuntamiento, fueron atendidos con calidez y dedicación y 9 de cada 10 (90%) manifestó que la situación que atendió en esas oficinas fue resuelta.

Aunado a lo anterior, el 92.8% comentó que se sintió debidamente atendido y sintió esmero de parte del personal del H. Ayuntamiento para que se sintiera cómodo.

En el aspecto de la calidez, el 91% de la población percibió que *el ambiente de trabajo en la oficina que visitó es bueno*, mientras que únicamente el 1.6% lo percibió como *malo*.

Adicionalmente, el 64% de la población atendida consideró como bastante buena la atención recibida en su visita a las oficinas del Ayuntamiento.

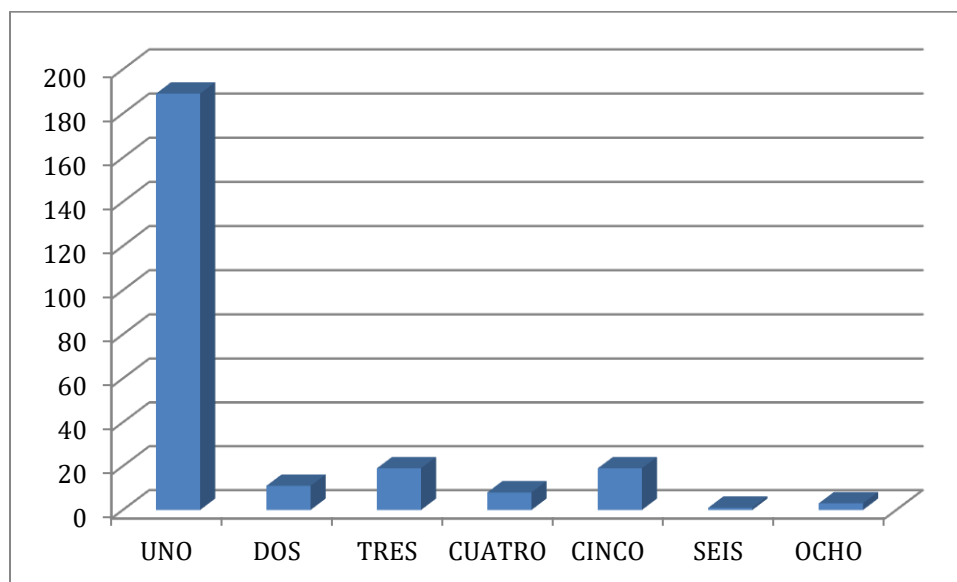
Gráfica No. 17. “Del 1 al 10, donde uno es bastante bueno y diez es muy malo, ¿Cómo calificaría el ambiente que se vive en la Presidencia Municipal?”



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Asimismo, los servicios que presta el H. Ayuntamiento se califican de manera sobresaliente:

Gráfica No. 18: “Del 1 al 10, donde uno es bastante bueno y diez es muy malo, ¿cómo calificaría los diferentes servicios que presta la Presidencia Municipal? (Frecuencia)”



Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta realizada.

Es importante destacar que la razón por la cual la ciudadanía calificó en general como “*muy buena*” la atención que recibió, se debió a que consideró haber recibido un trato *amable y respetuoso*, resultando la *Oficialía del Registro Civil* como la mejor calificada (86.8%).

En general, los resultados que arrojó la encuesta acerca de la percepción de la ciudadanía, tanto en la eficiencia de los servicios públicos como en la calidad y calidez del servicio que presta el H. Ayuntamiento a los ciudadanos que realizan trámites, fue bastante buena.

En la totalidad de las respuestas se mantienen resultados positivos para la administración municipal con respecto a los temas a evaluar.

Es importante destacar que se detecta una relación causal entre la capacitación recibida por los servidores públicos con respecto a la forma en que

perciben los ciudadanos la atención y servicios que brinda el H. Ayuntamiento. Para ello, por ejemplo, es importante destacar que en la pregunta *¿Considera que esta administración hace las cosas mejor o peor que las anteriores?*, 7 de cada 10 ciudadanos (70.8%) manifestó que las hace *mejor*, mientras que solo el 2.4% respondió que *peor*.

Para la experiencia que aporta este trabajo, resulta importante destacar los resultados que en general se obtuvieron:

- Se deben establecer los requisitos a los que se sujetarán los servidores públicos en las acciones de capacitación, que permitan mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para realizar sus funciones con eficiencia, eficacia, honestidad y espíritu de servicio, con base en los derechos y obligaciones establecidos por Ley.
- Toda acción de capacitación deberá ir encaminada a desarrollar en el servidor público los conocimientos teóricos y/o técnicos, habilidades, actitudes y aptitudes que generen una mejora en sus capacidades y desempeño laboral que impacte en su área de trabajo.
- Que si bien existen servidores y funcionarios públicos con instrucción académica, existen áreas donde la prestación del servicio público o de la atención ciudadana necesita fortalecerse con capacitaciones para elevar la calidad y calidez de este ejercicio.
- Que aun cuando la mayor parte de los usuarios encuestados aprueban la forma con la que se les trató durante su visita a la sede del Ayuntamiento para realizar o dar seguimiento a algún trámite, se considera pertinente ampliar los ejercicios de capacitación para llegar al total de servidores y funcionarios públicos y sobre todo, hacerlo de forma programada y permanente para mantener el nivel de calidad en el trabajo realizado y en la aceptación ciudadana.
- Que no existe renuencia, sino aceptación de los servidores y funcionarios públicos a los ejercicios de capacitación.

Capítulo 3. Propuesta de conformación de una Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal en el Gobierno Municipal de Tenango del Valle

Con base en el análisis que se ha realizado, podemos ver que los servicios públicos que presta el Ayuntamiento a la ciudadanía del municipio de Tenango a través de sus trabajadores, son buenos y han sido mejorados con base en las capacitaciones recibidas; sin embargo, creemos pueden y deben perfeccionarse a través de la creación de un área específica que atienda estas necesidades.

Una vez realizada dicha creación, podría aprovecharse el impulso para dar parte a un aprovechamiento de herramientas tecnológicas que contribuyan a la modernización de la administración pública municipal.

Así pues, a partir de los resultados y análisis que se han venido obteniendo y desarrollando en este estudio, se considera factible la creación de una coordinación, que sea la encargada de dotar y gestionar las herramientas y logística necesaria para la capacitación del personal con el apoyo y firma de convenios con instancias públicas federales, estatales e incluso privadas, quienes en su conjunto puedan encausar los esfuerzos que en la materia se realicen para mejorar la prestación del servicio público municipal.

Lo anterior abonaría para que el Presidente Municipal continuara cumpliendo con lo establecido en la fracción XVII del artículo 48 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México vigente, relativo a la promoción del desarrollo institucional del Ayuntamiento, entendido este como el conjunto de acciones sistemáticas que hacen más eficiente la administración pública municipal mediante la capacitación y profesionalización de los servidores públicos municipales.

3.1. Estructuración del área de capacitación y desarrollo de personal

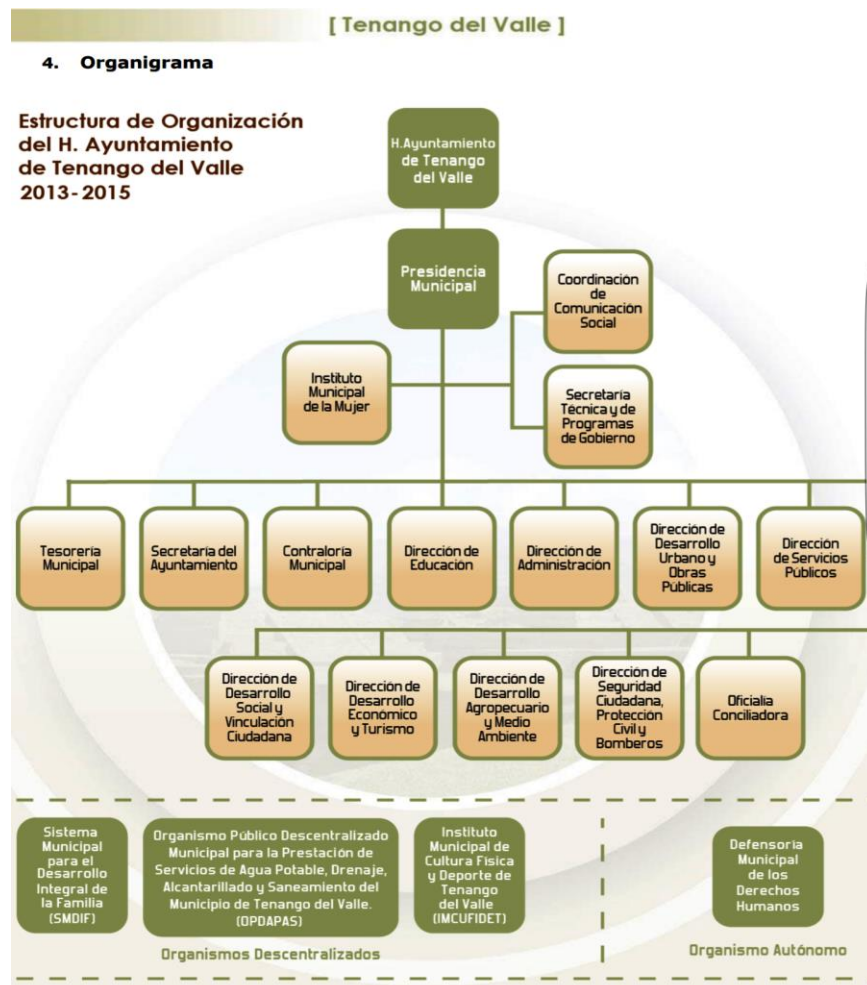
A partir de lo anterior, consideramos factible un esquema de capacitación para autoridades y servidores públicos municipales que incluya y atienda lo siguiente:

1. Durante el periodo de planificación gubernamental y administrativa del Gobierno Municipal, especificar la temática de los cursos que será atendida de parte de la administración municipal a través de sus dependencias (Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería Municipal, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Administración, Dirección de Servicios Públicos, Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, Dirección de Seguridad Pública, Coordinación de Salud, Coordinación de Educación, etc.); lo anterior con fundamento en el artículo 115 Constitucional y otros ordenamientos jurídicos relativos.
2. Realizar un ejercicio de detección de las necesidades de capacitación, así como un cronograma de cursos y capacitaciones, con el apoyo y firma de convenios con instancias públicas federales y estatales y hasta privadas, mismo que deberá actualizarse y mejorarse cada año.
3. La capacitación de los servidores públicos municipales deberá indicar dos aspectos a desarrollar: a) Otorgar servicios de calidad al ciudadano y, b) Una capacitación innovadora y permanente del servidor público con énfasis en la calidez que como tal debe profesar en su trabajo y que al mismo tiempo pudiera otorgarle incentivos por su participación.

3.1.1. Propuesta orgánica del área de capacitación y desarrollo de personal

La conformación de una Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal que atienda las necesidades en materia de capacitación, quedaría supeditada orgánicamente de la siguiente forma:

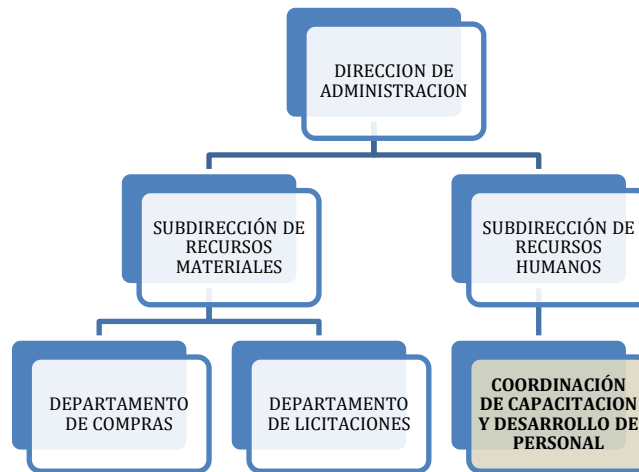
Figura No. 9 “Organigrama de la Administración Pública Municipal 2013-2015”



Fuente: Manual de Organización de la Administración Pública Municipal de Tenango del Valle 2013-2015

En la figura No. 9 se aprecia el Organigrama General de la Administración Municipal de Tenango de Valle 2013-2015, donde aparece la Dirección de Administración, área donde se incluiría la coordinación que se está proponiendo.

Figura No. 10 “Organigrama de la Dirección de Administración donde se propone la inclusión de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal”



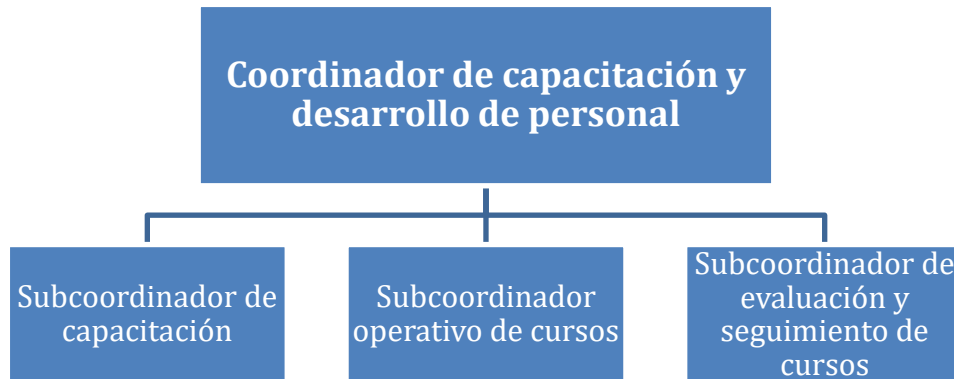
Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama del Manual de Organización de la Administración Pública Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

En la figura anterior (No. 10), se propone que la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal dependa de la Subdirección de Recursos Humanos, que a su vez obedece a la Dirección de Administración Municipal, toda vez que es en esta área donde se promueven y desahogan todos los aspectos administrativos de los servidores públicos municipales.

Además en el año que se realizó la investigación, se detectó que existía suficiencia presupuestal para la creación de esta área sin menoscabo de la planeación financiera municipal.

Por otro lado, de manera interna, el organigrama de dicha Coordinación se conformaría como sigue: (Figura No. 11)

Figura No. 11 “Estructura orgánica de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal”



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Misión y Visión

1. Misión

La coordinación es una oficina municipal que se encarga de detectar necesidades de capacitación de los trabajadores del Gobierno Municipal, que coadyuva en la mejora de la prestación de los servicios públicos del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, mediante la gestión y provisión de cursos de capacitación que perfeccionen y maximicen las habilidades y los conocimientos de los servidores públicos municipales.

2. Visión

Ser una coordinación eficiente que provea los elementos necesarios en materia de capacitación para las administraciones municipales subsecuentes, haciendo uso de una planeación estratégica, a fin de promover el desarrollo del capital humano del Gobierno Municipal de Tenango del Valle.

3.1.3. Objetivos

General:

- Implantar un servicio de capacitación eficiente que coadyuve a mejorar el desempeño del personal y la prestación de los servicios públicos del Gobierno Municipal.

Específicos:

- Previa detección de las necesidades en materia de capacitación, elaborar un Programa de Capacitación Municipal permanente para los servidores públicos de las diferentes dependencias municipales.
- Ejecutar procesos de capacitación y adiestramiento que mejoren la prestación efectiva del servicio y coadyuven en la profesionalización del personal.
- Impulsar al Gobierno Municipal para que a través de la capacitación de su personal, pueda acceder a esquemas innovadores de un gobierno electrónico.

3.1.4. Atribuciones

En primer lugar, es necesario hacer la descripción de las funciones del superior jerárquico de la coordinación que se propone, en este caso del Director de Administración del Gobierno Municipal, para tener una visión más amplia del tema y que sirva como referencia para sus propias atribuciones:

- I. Coordinar con la Tesorería, la adquisición de bienes e insumos y pago de obligaciones, así como la elaboración y distribución oportuna de la nómina

para el pago al personal que labora en la Administración, apegándose a la normatividad en la materia y al presupuesto autorizado.

- II. Instrumentar la instalación del Comité de Adquisiciones y Servicios y el Comité de Arrendamientos, Adquisiciones de Inmuebles y Enajenaciones.
- III. Realizar las sesiones del Comité de Adquisiciones y Servicios y del Comité de Arrendamientos, Adquisiciones de Inmuebles y Enajenaciones, dando cumplimiento y seguimiento a los acuerdos establecidos.
- IV. Supervisar que se aplique debidamente la normatividad en materia de adquisiciones y contratación de servicios mediante la sistematización de los procedimientos de Licitación Pública, Invitación Restringida y Adjudicación Directa.
- V. Vigilar que los proveedores de bienes y servicios cumplan en tiempo y forma con la entrega de los pedidos que les fueron adjudicados. En caso de incumplimiento rescindir los contratos celebrados en términos de la normatividad vigente en materia de adquisición de bienes y contratación de servicios, y reportar a la Contraloría Interna Municipal para la aplicación de las sanciones que en derecho procedan.
- VI. Emitir los lineamientos de operación del proceso de administración de recursos humanos, que permitan contribuir al desempeño de las funciones de la Administración.
- VII. Autorizar el suministro de recursos materiales y de servicios que requieran las dependencias municipales, para el desarrollo de sus funciones.
- VIII. Determinar los criterios de la administración y mantenimiento relativo a los bienes muebles e inmuebles, que permita contribuir al funcionamiento de las áreas.
- IX. Planear y organizar los recursos humanos y materiales.
- X. Garantizar la correcta realización de los trámites de alta, bajas, cambios, permisos y licencias entre otros por parte de la subdirección de recursos humanos, así como, **propiciar la capacitación, adiestramiento, motivación e incentivación de los servidores públicos.**

- XI. Recibir, revisar, integrar, analizar y canalizar la documentación recibida, asegurando su oportuno trámite.
- XII. Generar informes de facturas ingresadas a la dirección para pago a proveedores, verificando que la documentación cumpla con los requisitos fiscales.
- XIII. Registrar y enviar las facturas recibidas a las áreas usuarias del ayuntamiento, para recabar sello y firmas de visto bueno para su validación, así como su debido soporte.
- XIV. Llevar el registro y control de contratos y/o convenios celebrados entre el Ayuntamiento y los proveedores de bienes y servicios, para gestionar el pago correspondiente.
- XV. Elaborar las solicitudes de pago a proveedores previa revisión de facturas y obtención de firmas para el trámite de pago.
- XVI. Coordinar la planeación y administración del suministro de materiales y servicios a las diferentes áreas.
- XVII. Llevar a cabo la cotización a través del departamento de recursos materiales de los bienes y/o servicios solicitados por las diferentes áreas de la Administración, en apego al libro décimo tercero del Código Administrativo del Estado de México así como un eficiente manejo de los procedimientos de almacenaje y distribución de bienes.
- XVIII. Participar en el dictamen y opinión para la creación o supresión de órganos administrativos.
- XIX. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia, las que señalen las disposiciones legales aplicables y las asignadas directamente por Presidente Municipal.⁵¹

Como podemos observar, en el numeral X se refleja claramente la atribución relacionada con la capacitación, lo cual nos permite dar sustento a nuestra propuesta de que exista una coordinación que se encargue en específico del tema.

⁵¹ Fuente: Reglamento interno de la Dirección de Administración Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.

De esta forma, la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal tendría las siguientes atribuciones:

1. Detectar las necesidades de capacitación y elaborar un diagnóstico sobre la situación de los servidores públicos del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, en este aspecto.
2. Planear conforme a los tiempos de los convenios que se gestionen, los cursos de capacitación de todas las áreas del gobierno municipal.
3. Gestionar la firma de convenios con las diferentes áreas gubernamentales, privadas y sociales para la implementación de cursos.
4. Organizar la logística necesaria para la realización de las capacitaciones y entrenamientos de las áreas, de acuerdo a los procedimientos y requisitos establecidos para la implementación del curso.
5. Programar cursos de acuerdo a las necesidades detectadas e identificadas de cada área del gobierno municipal.
6. Evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones y promover los incentivos necesarios de acuerdo a la mejora en la prestación del servicio.
7. Presupuestar lo necesario para el desarrollo de programas de capacitación de acuerdo a la normatividad aplicable.

3.1.5. Descripción del puesto del titular

El titular de la *Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal* quedaría enmarcado bajo el siguiente esquema:

Tabla No. 10 “Descripción del puesto del titular de la Coordinación”

Nombre del Puesto:	Coordinador de Capacitación y Desarrollo de Personal
Objetivo:	Planear, coordinar, dirigir y supervisar las acciones de capacitación de los servidores públicos del Gobierno Municipal.
Principales funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y asegurar la correcta realización de las atribuciones conferidas al área bajo su mando. • Elaborar y cumplir con el programa y calendario anual de capacitación municipal. • Supervisar la gestión de convenios de capacitación con organismos y dependencias federales, estatales, municipales y la iniciativa privada. • Medir los resultados de las capacitaciones y promover los inventivos que puedan aplicar. • Coordinar la planeación y ejecución de las capacitaciones conforme al presupuesto establecido para el área • Aprobar los cambios que sean necesarios para el mejoramiento de los cursos y capacitaciones. • Evaluar el trabajo de las áreas a su cargo • Concentrar, revisar y turnar a su superior, el informe mensual de las actividades de trabajo. • Informar a la dirección de administración el personal capacitado, las propuestas de estímulos y la promoción del personal a puestos según su perfil. • Resguardar la documentación e información que se emane de las actividades de capacitación municipal.
Relaciones de trabajo:	<p>Interno: con todo el personal</p> <p>Externo: con representantes de organismos y dependencias federales, estatales, municipales, iniciativa privada y sectores sociales.</p>
Género:	Indiferente

Nivel Académico requerido:	Universitario titulado (licenciatura en adelante)
Perfil:	Psicología, Administración de Empresas o Administración Pública.
Experiencia profesional:	Tres años mínimo en actividades de capacitación y/o desarrollo de personal
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Capacidad de manejo de grupos • Conocimiento de técnicas de capacitación y desarrollo de personal • Conocimiento de administración
Actitudes necesarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y organizado • Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las tres Sub Coordinaciones estarían circunscritas a lo siguiente:

Tabla No. 11 “Descripción del puesto del titular de la Subcoordinación de capacitación”

Nombre del Puesto:	Subcoordinador de Capacitación
Objetivo:	Planear las actividades de capacitación en el municipio de Tenango de Valle.
Principales funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar con el coordinador la programación de cursos. • Generar en conjunto con las dependencias municipales un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación. • Ejecutar programas de capacitación. • Elaborar con el coordinador el plan anual de capacitación. • Realizar un informe mensual de las actividades de capacitación. • Presentar al coordinador un registro del personal capacitado. • Coordinar con las instancias federales, estatales y/o privadas

	los cursos de capacitación. De igual forma con municipios vecinos para la impartición de cursos conjuntos, a fin de amortizar los costos.
Relaciones de trabajo:	Interno: con titulares o enlaces de las dependencias municipales para la organización y realización de los cursos, así como con el personal. Externo: con representantes de organismos y dependencias federales, estatales, municipales, la iniciativa privada y sectores sociales que así determine el coordinador.
Género:	Indiferente
Nivel Académico requerido:	Universitario titulado (licenciatura en adelante)
Perfil:	Licenciado en Planeación, Administración de Empresas o Administración Pública.
Experiencia profesional:	Un año mínimo en actividades de capacitación y/o desarrollo de personal.
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de técnicas de capacitación y desarrollo de personal. • Conocimiento de administración.
Actitudes necesarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y organizado • Propositivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 12 “Descripción del puesto del titular de la Subcoordinación de operativa de cursos”

Nombre del Puesto:	Subcoordinador de operativo de cursos
Objetivo:	Prever y realizar las actividades operativas para el desarrollo de los cursos de capacitación para los servidores públicos el municipio de

	Tenango del Valle.
Principales funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la logística para llevar a cabo los cursos, así como resguardar los equipos para la elaboración de cursos. • Asistir a las reuniones que sean necesarias con el Subcoordinador de capacitación para realizar los cursos. • Presentar el informe mensual de los cursos impartidos al coordinador. • Cuidar y tener bajo su resguardo los equipos de cómputo y todos aquellos que se dispongan para la realización de cursos, que estarán asignados a la coordinación. • Generar y conservar original y copia de las listas de asistencia de los cursos. • Apoyar y asistir a los instructores de cursos de capacitación.
Relaciones de trabajo:	<p>Interno: con el personal a capacitarse.</p> <p>Externo: con capacitadores, asesores e instructores de los cursos a impartir.</p>
Género:	Indiferente
Nivel Académico requerido:	Universitario titulado (licenciatura en adelante)
Perfil:	Licenciado en Administración o Administración Pública.
Experiencia profesional:	Un año mínimo en actividades de capacitación y/o desarrollo de personal.
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de logística y necesidades de capacitación. • Manejo de elementos tecnológicos usados en la impartición de cursos.
Actitudes necesarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y organizado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 13 “Descripción del puesto del titular de la Subcoordinación de evaluación y seguimiento de cursos”

Nombre del Puesto:	Subcoordinador de evaluación y seguimiento de cursos
Objetivo:	Contribuir a la evaluación del plan anual de capacitación y dar seguimiento a los alcances de los cursos impartidos al personal capacitado del ayuntamiento de Tenango del Valle.
Principales funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados de los cursos realizados mediante encuestas de satisfacción a personal capacitado y otros mecanismos que los mismos cursos establezcan, tales como exámenes, trabajos, actividades de campo, entre otros. • Realizar en la medida de las posibilidades legales y presupuestales respectivas, las propuestas de promoción e incentivos para el personal capacitado.
Relaciones de trabajo:	<p>Interno: con el personal a capacitarse y capacitado.</p> <p>Externo: con capacitadores, asesores e instructores de los cursos a impartir, para obtener copia de sus mecanismos de evaluación.</p>
Género:	Indiferente
Nivel Académico requerido:	Universitario titulado (licenciatura en adelante)
Perfil:	Licenciado en Administración o Administración Pública.
Experiencia profesional:	Un año mínimo en actividades de capacitación y/o desarrollo de personal.
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de planeación y evaluación. • Manejo de elementos tecnológicos y generación de indicadores para la realización de evaluaciones a los cursos impartidos.
Actitudes necesarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y organizado.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Presupuesto del área

De acuerdo con el Presupuesto de Egresos para el año 2013 del municipio de Tenango del Valle, los recursos para capacitación ascendían a \$56,100.00, presupuestados en las cuentas 4420 "Becas y otras ayudas para programas de capacitación" y específicamente en la 4422 "Capacitación". Bajo el análisis de que hasta el momento esa cifra ha permitido la operación de los gastos para las capacitaciones brindadas, se visualiza que si la creación de la coordinación trabajará por atraer y realizar más y mejores cursos de capacitación, se vuelve indispensable proponer de inicio, un aumento al monto presupuestado en la cuenta en razón del 100%, y de manera anual de acuerdo al incremento que se le conceda al presupuesto municipal. Esto permitiría tener más recursos para pagar u operar aquellos cursos que no se basan en convenios de colaboración y en su mayoría son gratuitos para el Gobierno Municipal, sino que implican un costo o inversión por la naturaleza del expositor o la asociación que los brinde. Lo anterior por supuesto basados en un programa de trabajo debidamente justificado.

Con respecto al pago del personal, puede buscarse la promoción de algún(os) servidor(es) público(s) que cumpla(n) con las características del perfil de los puestos o en su caso, gestionar la creación de estos espacios basados en la necesidad e importancia de las actividades a realizar, situación que no implicaría mayor gasto al Gobierno Municipal, pues en el año 2014 hubo oportunidades de crear nuevos puestos que incluso no fueron utilizadas.

De esta forma, para la creación, operación y funcionamiento de esta Coordinación, será necesario contar con lo siguiente:

Tabla No. 14 “Presupuesto de Recursos Humanos”

Puesto tabulador	Puesto funcional	Sueldo base (anual)	Compensación (anual)	Aguinaldo	Prima Vacacional	Total
Jefe de departamento “A”	Coordinador	\$116,725.44	\$16,560.00	\$20,798.12	\$6,399.42	\$160,482.98
Auxiliar administrativo “F”	Subcoordinador 1	\$108,000.00	\$24,455.76	\$19,243.42	\$5,921.05	\$157,620.23
Auxiliar administrativo “F”	Subcoordinador 2	\$108,000.00	\$24,455.76	\$19,243.42	\$5,921.05	\$157,620.23
Auxiliar administrativo “F”	Subcoordinador 3	\$108,000.00	\$24,455.76	\$19,243.42	\$5,921.05	\$157,620.23
Secretaria AB	Secretaria	\$70,915.00	\$4,800.00	\$12,635.74	\$3,887.92	\$92,239.34
Servicio social 1	Servicio social 1	-	-	-	-	\$0.00
Servicio social 2	Servicio social 2	-	-	-	-	\$0.00
Servicio social 3	Servicio social 3	-	-	-	-	\$0.00
SUBTOTAL REC. HUM.						\$725,583.01

Fuente: Elaboración propia con base en el Presupuesto de Egresos de Tenango del Valle 2013.

* De acuerdo con la situación presupuestal anual, podría brindarse una beca a cada prestador de servicio social.

Tabla No. 15 “Presupuesto de Recursos Materiales”

Recursos Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Gasto anual
Computadoras	5	7,998.00	39,990.00
Sillas secretariales	4	1,698.00	6,792.00
Silla ejecutiva	1	3,498.00	3,498.00
Proyectoros	2	8,088.00	16,176.00
Archiveros de 3 gavetas	3	2,191.00	6,573.00
Sillas plegables	30	498.00	14,940.00

Escritorio ejecutivo	1	5,400.00	5,400.00
Escritorios de apoyo	3	2,998.00	8,994.00
Mesa de recepción	1	1,437.00	1,437.00
Bocinas multimedia	2	248.00	496.00
Laptop	2	9,500.00	19,000.00
Impresora	1	1,498.00	1,498.00
Multifuncional	1	5,498.00	5,498.00
Papelería			25,000.00
Artículos de cafetería y limpieza			10,000.00
SUBTOTAL REC. MAT.			166,292.00
TOTAL GENERAL			\$891,875.01

Fuente: Elaboración propia.

Con la creación de esta área, el gobierno municipal daría un paso hacia la modernización y desarrollo de los servidores públicos, pues una oficina específica llevaría la gestión, control y registro de sus capacitaciones, permitiendo así el perfeccionamiento de sus funciones, buscando lograr que los servicios que ofrece el Gobierno Municipal eleven su calidad y permitan la superación del personal.

A la par de esto, podría lograrse que el municipio de Tenango del Valle esté a la vanguardia en tecnologías de información y comunicación, facilitando trámites y servicios a la ciudadanía, a través de personal mejor preparado y con mayor cantidad de conocimientos sobre las funciones del Ayuntamiento.

3.2. ¿Cómo ha motivado el uso de nuevas tecnologías a una capacitación permanente, para mejorar el servicio público municipal en el caso de Tenango del Valle?

Tenango del Valle es un municipio en constante crecimiento, donde los ciudadanos no han permanecido ajenos a la dinámica mundial sobre el uso de las nuevas tecnologías. Esto ha generado que el gobierno municipal analice mecanismos para estar a la vanguardia y al mismo tiempo, mejorar el desempeño de sus funciones.

El día de hoy cada vez es más común la transversalización de la innovación municipal. Esto consiste en el establecimiento de un programa de sistematización de todas las áreas de la administración para hacer acciones que apliquen diseños, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas de gobierno, asegurando con esto que las tareas encomendadas sean ejecutadas de manera sistemática.

El uso de la tecnología en los gobiernos municipales trae beneficios importantes a los ciudadanos ya que les permite facilitar trámites, inclusive la comunicación con sus autoridades se vuelve más sencilla y qué decir al interior de la administración, sistematizando las acciones de gobierno.

Los avances tecnológicos han impactado tanto a la sociedad que han transformado su vida desde el hogar, la escuela hasta en el propio ámbito laboral. Estos cambios no solo han influido a la sociedad sino también a los gobiernos que se ven en la necesidad de incorporarse y estar a la altura de las nuevas exigencias de la era digital, para de esa forma contar con una administración electrónica y servidores públicos capacitados que atiendan de manera oportuna las inquietudes de sus habitantes.

La tecnología y la capacitación nos permiten establecer una relación más estrecha con los ciudadanos, mediante el aprendizaje y la implementación de trámites más rápidos y el manejo de información oportuna de lo que está haciendo el gobierno, además que permiten mejorar la prestación de los servicios públicos a través de personal capacitado y especializado, ya que mejoran la comunicación entre ciudadanos y los funcionarios.

En este contexto el gobierno municipal de Tenango del Valle ha estado muy atento a este proceso de cambio y buscando las medidas necesarias para incorporarse a la era digital, de la información y la conectividad, tales como la mejora en su portal ciudadano, la incorporación al Programa Federal “*México Conectado*”, entre otros.

Es digno hacer mención que el portal de internet www.tenangodelvalle.gob.mx se hizo merecedor de un premio internacional OX 2013, en la categoría Organismos y Gobierno⁵² por reunir en este sitio canales de comunicación eficientes con sus usuarios. Mediante este portal de internet, el gobierno municipal ofrece información del quehacer de la administración municipal; también cuenta con una aplicación para redes sociales, una galería multimedia, su propio canal de *Youtube* y podcasts en el que se escucha el programa de Radio “Tenango Comunica”, que transmite de forma abierta por la 1200AM. Además cumple con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, manteniendo al día el IPOMEX, que muestra la información pública de oficio. Los premios OX Calidad Web, son premios honoríficos concedidos anualmente por Editorial OX a los sitios web de calidad que difunden nuestros países en Internet en español, su misión es reconocer, difundir y estimular el desarrollo de los sitios web de calidad que se

⁵² Página oficial de la Editorial Ox, recuperada de: <https://www.editorialox.com> en fecha 8 de noviembre de 2015.

difunden en numerosos países en español⁵³, entendiendo la calidad como la superación de las expectativas del público a quien va dirigido.

Para crear y mantener proyectos vanguardistas y exitosos como el anterior, fue necesario todo un sistema de planeación, pero también todo un esquema de capacitación a los servidores públicos encargados de diseñar, alimentar y mantener actualizada la página web.

⁵³ Artículo en línea *Premio OX*, recuperado de: <http://www.cdhpuebla.org.mx/index.php/home-1/certificaciones/premios-ox> en fecha 18 de noviembre de 2016.

Conclusiones

Si bien es cierto que el resultado de este ejercicio sobre la capacitación de servidores públicos del Gobierno Municipal de Tenango del Valle ha sido halagüeño, la experiencia que nos brinda sustenta con mayor razón la creación de un área específica que coordine, opere y evalúe la capacitación municipal, para buscar mayor asertividad y efectividad en las diferentes acciones que se vayan a implementar, mejorando así la calidad y calidez con la que se brindan los servicios y trámites del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, así como el desarrollo humano del personal municipal.

Bajo la premisa de que en la actualidad los modelos de la administración pública municipal pretenden formar, actualizar, capacitar y especializar a los servidores públicos municipales para propiciar su profesionalización y aproximar a los gobiernos municipales a un sistema de desarrollo profesional del servicio público con calidad y calidez, consideramos que la capacitación debe constituirse como un pilar formal e institucional dentro de la arquitectura municipal.

La capacitación en las autoridades y servidores públicos municipales de Tenango del Valle, cuenta ya con cierto grado de reconocimiento social en la calidad y calidez de la prestación de los servicios públicos; por ello creemos que realizada de manera continua, ordenada e institucional, será capaz de motivar a los servidores públicos municipales para que se superen en la función que realizan, al tiempo que mejorará sus actitudes y aptitudes.

Sustentados en lo anterior, justificamos la creación de una oficina específica dentro del gobierno municipal que despache los asuntos exclusivos a la capacitación y desarrollo del personal. Más allá de lo que para algunos pueda implicar costos o gastos de operación, nosotros observamos más bien una inversión con una doble ganancia: por un lado para las autoridades y servidores públicos municipales, pues al desarrollar su aspecto profesional, adquieren nuevos

conocimientos y técnicas, y en su desarrollo humano adquieren mayor motivación y seguridad en su desenvolvimiento personal; por otro lado, la ganancia para los ciudadanos radica en la obtención de servicios públicos y administrativos brindados con mayor calidad y calidez.

Desde otra perspectiva, es necesario que las autoridades y servidores de la administración pública municipal de Tenango del Valle sigan en un constante ejercicio de capacitación coordinado por una oficina exclusiva para ello, con el fin de que esos conocimientos se apliquen para atender correctamente las demandas de la comunidad. De esta forma estaríamos garantizando que los trabajadores tengan el conocimiento actual para la prestación de sus servicios.

Además de lo anterior, creemos firmemente que una adecuada relación entre capacitación, calidad, calidez y tecnología puede resultar en una combinación exitosa para el desempeño del quehacer municipal, en favor de los ciudadanos y usuarios de los trámites y servicios públicos municipales. Por estas razones se considera importante la necesidad de una oficina que coordine los trabajos relativos a la capacitación municipal.

Finalmente, aun cuando se han realizado varios esfuerzos de capacitación en las áreas del Gobierno Municipal de Tenango del Valle, es claro que no han sido suficientes para cubrir todas las áreas y trabajadores, pues no se registró algún ejercicio previo de detección de necesidades de capacitación, sino que se hizo conforme a las necesidades más apremiantes de las áreas más susceptibles u obligadas de ser capacitadas. Esto refuerza la necesidad de una coordinación que cumpla con este requisito básico para planear todo programa municipal de capacitación en forma y al mismo tiempo ayude a dar seguimiento a los conocimientos adquiridos en los cursos y capacitaciones que se realicen.

Anexos

Anexo 1. Resultados de la Evaluación del municipio de Tenango del Valle en el programa “Agenda desde lo Local” 2013

SEGOB

SERIEDAD DE GOBERNACION

Instituto Nacional para el
Federalismo y el
Desarrollo Municipal

Consejo Nacional Desde lo Local

Minuta de la Segunda Sesión Ordinaria 2013

Santiago de Querétaro, Querétaro, 18 de octubre de 2013

En la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro, siendo las 11 horas 15 minutos del viernes 18 de octubre de 2013, en el Hotel Crowne Plaza, se reunieron los miembros del Consejo Nacional Desde lo Local con el objeto de celebrar su segunda sesión ordinaria de 2013. Toda vez que se encuentran acreditados, además del INAFED, 27 de los 41 integrantes, se declara que existe el quórum requerido para instalar la sesión del Consejo y válidos sus acuerdos. Preside el Consejo el L.A. Antonio González Curi, Coordinador del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, de la Secretaría de Gobernación.

Además del INAFED, asistieron los consejeros representantes de las siguientes entidades federativas:

1. Baja California Sur
2. Campeche
3. Chihuahua
4. Colima
5. Durango
6. Guanajuato
7. Guerrero
8. Hidalgo
9. Jalisco
10. México
11. Morelos
12. Nayarit
13. Nuevo León
14. Oaxaca
15. Puebla
16. Querétaro
17. San Luis Potosí
18. Sinaloa
19. Tabasco
20. Tlaxcala
21. Veracruz
22. Yucatán
23. Zacatecas

También asistieron consejeros de las siguientes instituciones de educación superior:

1. El Colegio de Michoacán, Michoacán.
2. El Colegio Mexiquense, México.

Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local
18 de octubre de 2013, Santiago de Querétaro, Querétaro

Página 1 de 60

3. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua.
4. Universidad Politécnica de Tlaxcala, Tlaxcala.

Asimismo, asistió el Mtro. Ricardo Rívon Lazcano de la Universidad Autónoma de Querétaro con carácter de invitado especial.

A continuación se sometió a consideración de los consejeros la aprobación del orden del día. Una vez aprobada, se procede a desahogar los asuntos comprometidos en el siguiente tenor.

Revisión de Acuerdos de la Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local 2013

El Arq. Guillermo de la Torre, Director General Adjunto de Apoyo al Desarrollo de los Gobiernos Locales del INAFED, cedió la palabra al Lic. Ernesto Rodríguez Sáenz, para que trate el tema.

El Lic. Rodríguez, mencionó cada uno de los acuerdos de la primera sesión ordinaria, así como el estatus de cumplimiento de dichos acuerdos.

No.	Acuerdo	Responsable	Fecha cumplimiento	Seguimiento
1	Se aprueba la incorporación del estado de Tabasco como integrante del Consejo Nacional Desde lo Local.	CNDLL	21-feb-2013	
2	Se aprueba el cambio de denominación de la Comisión Revisora a "Comité Técnico del Consejo Nacional Desde lo Local".	CNDLL	21-feb-2013	
3	Se acuerda continuar con la revisión del Reglamento del CNDLL, para lo cual INAFED remitirá a los integrantes del CNDLL el documento "Bases de Operación", para sus observaciones y propuestas.	INAFED	21-feb-2013	Se remitió documento "Bases de Operación".
4	Se acuerda implementar el programa Agenda Desde lo Local 2013 con la metodología actual.	CNDLL	21-feb-2013	
5	Se acuerda llevar a cabo una revisión y evaluación integral del programa, con el fin de generar una propuesta para 2014. Para ello el INAFED: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborará y proporcionará el análisis de competencias de estados-municipios. • Diseñará y compartirá una guía metodológica para orientar la evaluación del programa. 	INAFED	21-feb-2013	

Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local
18 de octubre de 2013, Santiago de Querétaro, Querétaro



No.	Acuerdo	Responsable	Fecha cumplimiento	Seguimiento
	El Comité Técnico elaborará un calendario de trabajo para el rediseño de la Agenda, teniendo como límite las fechas siguientes:			
6	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de la nueva versión: agosto 2013, en la 3a Sesión Ordinaria del Consejo. Presentación de la nueva versión: septiembre 2013, en el 10° Foro Internacional Desde lo Local. 	COMITÉ TÉCNICO	10° Foro	En proceso
7	Los estados asumen el compromiso de sensibilizar a los municipios y comunicarles que habrá una nueva versión de Agenda para 2014.	CNDLL	2013	
8	Guanajuato presentará una propuesta para llevar a cabo una prueba piloto enfocada a integrar un cuarto nivel a la metodología de la Agenda, con la posibilidad de que Hidalgo, Sonora y Veracruz se sumen para pilotear dicha propuesta.	GUANAJUATO	REDISEÑO ADLL	
9	Guanajuato compartirá con el INAFED y los miembros del CNDLL la "Agenda Ciudadana Estatal". Por su parte, Sonora compartirá con el CNDLL la Agenda de la Universidad de Sonora, relativa al ámbito municipal.	GUANAJUATO SONORA	3ª Reunión Comité Técnico	

No.	Acuerdo	Responsable	Fecha cumplimiento	Seguimiento
10	Se aprueba la participación de los municipios de Tenabo, Campeche; Culiacán, Sinaloa; Puebla (municipios por definir); y Tuxpan, Veracruz, en la prueba piloto de verificación electrónica. Cada estado invitará a una instancia verificadora para participar en la prueba, a fin de realizar verificaciones cruzadas.	CAMPECHE SINALOA PUEBLA VERACRUZ	Cierre ADLL 2013	
11	Se aprueba el Calendario de la Convocatoria para la organización del 11° Foro Internacional Desde lo Local, a celebrarse en 2014.	CNDLL	21-feb-2013	

Una vez concluida la intervención del Lic. Rodríguez, y siendo aprobada la minuta correspondiente para su firma, se continúa con el siguiente tema en el orden del día.

Validación de Resultados del Programa Agenda Desde Lo Local 2013

En uso de la voz el Lic. Ernesto Rodríguez Sáenz, Secretario Técnico del Consejo Nacional Desde lo Local, expuso que durante la implementación de la Agenda Desde lo Local en 2013 se consolidó la importante participación de municipios de los 31 estados. Indicó que 1,194 municipios resolvieron su autodiagnóstico, de los cuales 990 cumplieron cabalmente con la etapa de verificación. En ese sentido, dio a conocer que los resultados que se someterán a consideración del pleno del Consejo corresponden a 20,070 certificados de calidad mínima aceptable y 304 Premios Nacionales al Desarrollo Municipal.

Subrayó que con relación a los resultados obtenidos este año, se puede observar un crecimiento en el número de certificados de 23% respecto al año pasado, asimismo, el promedio de certificados por municipio tuvo un ligero incremento, pasando de 19.7 en 2012 a 20.2 este año.

El Lic. Rodríguez recordó la importancia de las instituciones de educación superior, ya que gracias al esfuerzo de profesores y alumnos es posible llevar a cabo la etapa de verificación. Señaló que este año participaron 14 instituciones más respecto al año pasado, sumando un total de 128 instancias verificadoras, cifra que representa un incremento del 12% respecto a 2012.

El Arq. Guillermo de la Torre Sifuentes, Director General Adjunto de Apoyo al Desarrollo de los Gobiernos Locales, expuso la dinámica para la presentación de los dictámenes de verificación de la Agenda Desde lo Local, cediendo el uso de la voz al Lic. Ernesto Rodríguez Sáenz, Secretario Técnico del Consejo, para su presentación.

El Lic. Rodríguez recordó que los documentos de evidencia fueron presentados por los municipios a la instancia verificadora durante el proceso de verificación. La instancia verificadora emitió el dictamen de carácter institucional, que a continuación se someten a consideración del pleno. Señaló que dichos dictámenes fueron recibidos por el INAFED y que pueden ser consultados durante el transcurso de esta sesión.

A continuación se presentan los resultados por estado.
Aguascalientes

Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local
18 de octubre de 2013, Santiago de Querétaro, Querétaro

Página 4 de 60



México

		TOTAL DE INDICADORES POR MÉTRICA		
		VERDE	AMARILLO	
1	ACAMBAY	6	4	28
2	ACOLMAN	8	3	27
3	ACULCO	16	3	19
4	ALMOLOYA DE ALQUISIRAS	0	0	38
5	ALMOLOYA DE JUAREZ	8	3	27
6	ALMOLOYA DEL RIO	4	6	28
7	AMATEPEC	4	4	30
8	AMECAMECA	25	5	8
9	APAXCO	5	4	29
10	ATENCO	9	2	27
11	ATIZAPAN	4	1	33
12	ATIZAPAN DE ZARAGOZA	28	2	8
13	ATLACOMULCO	35	2	1
14	ATLAUTLA	6	6	26
15	AXAPUSCO	16	1	21
16	AYAPANGO	1	1	36
17	CALIMAYA	12	10	16
18	CAPULHUAC	12	4	22
19	COACALCO DE BERRIOZABAL	12	0	26
20	COATEPEC HARINAS	1	8	29
21	COCOTITLAN	1	1	36
22	COYOTEPEC	11	6	21
23	CUAUTITLAN	28	4	6
24	CHALCO	35	2	1
25	CHAPULTEPEC	10	2	26
26	CHIAUTLA	9	9	20
27	CHICOLOAPAN	15	1	22
28	CHICONCUAC	1	0	37
29	CHIMALHUACAN	24	4	10
30	ECATEPEC DE MORELOS	32	3	3
31	HUEHUETOCA	26	9	3
32	HUEYPOXTLA	7	4	27
33	HUIXQUILUCAN	24	2	12

[Handwritten signatures and marks on the left side of the page]

[Handwritten signatures and marks on the right side of the page]

34	ISIDRO FABELA	10	6	22
35	IXTAPALUCA	20	5	13
36	IXTAPAN DE LA SAL	7	6	25
37	IXTAPAN DEL ORO	2	5	31
38	IXTLAHUACA	30	5	3
39	XALATLACO	2	2	34
40	JALTENCO	5	6	27
41	JILOTEPEC	35	1	2
42	JILOTZINGO	20	10	8
43	JIQUIPILCO	4	4	30
44	JOCOTITLAN	23	3	12
45	JOQUICINGO	2	2	34
46	JUCHITEPEC	14	1	23
47	LERMA	38	0	0
48	MALINALCO	12	1	25
49	MELCHOR OCAMPO	2	4	32
50	METEPEC	38	0	0
51	MEXICALTZINGO	4	3	31
52	MORELOS	7	0	31
53	NAUCALPAN DE JUAREZ	38	0	0
54	NEXTLALPAN	11	5	22
55	NICOLAS ROMERO	24	4	10
56	NOPALTEPEC	22	0	16
57	OCOYOACAC	22	4	12
58	OCUILAN	4	2	32
59	EL ORO	18	1	19
60	OTZOLOAPAN	2	0	36
61	OTZOLOTEPEC	25	3	10
62	OZUMBA	11	5	22
63	PAPALOTLA	8	5	25
64	LA PAZ	1	1	36
65	POLOTITLAN	19	0	19
66	RAYON	4	2	32
67	SAN ANTONIO LA ISLA	6	1	31
68	SAN FELIPE DEL PROGRESO	2	5	31
69	SAN MARTIN DE LAS PIRAMIDES	25	5	8

Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local
18 de octubre de 2013, Santiago de Querétaro, Querétaro

Página 23 de 60

70	SAN MATEO ATENCO	25	3	10
71	SAN SIMON DE GUERRERO	1	0	37
72	SANTO TOMAS	3	0	35
73	SOYANIQUILPAN DE JUAREZ	11	2	25
74	SULTEPEC	15	5	18
75	TEJUPILCO	14	11	13
76	TEMASCALAPA	12	4	22
77	TEMASCALCINGO	3	3	32
78	TEMOAYA	10	5	23
79	TENANCINGO	25	6	7
80	TENANGO DEL AIRE	6	10	22
81	TENANGO DEL VALLE	30	3	5
82	TEOLOYUCAN	28	6	4
83	TEOTIHUACAN	16	15	7
84	TEPETLAOXTOC	3	6	29
85	TEPOTZOTLAN	36	2	0
86	TEQUIXQUIAC	4	5	29
87	TEXCALYACAC	11	1	26
88	TEXCOCO	27	1	10
89	TEZOYUCA	6	5	27
90	TIANGUISTENCO	19	1	18
91	TIMILPAN	6	1	31
92	TALAMANALCO	10	8	20
93	TALNEPANTLA DE BAZ	38	0	0
94	TLATLAYA	1	0	37
95	TOLUCA	38	0	0
96	TULTITLAN	12	9	17
97	VALLE DE BRAVO	37	0	1
98	VILLA DE ALLENDE	4	3	31
99	VILLA DEL CARBON	18	12	8
100	VILLA GUERRERO	12	5	21
101	VILLA VICTORIA	33	2	3
102	XONACATLAN	8	5	25
103	ZACAZONAPAN	5	3	30
104	ZACUALPAN	0	1	37
105	ZINACANTEPEC	36	1	1
106	ZUMPAHUACAN	1	0	37



Anexo 2. Encuesta No. 1 (resultados)

107	ZUMPANGO	18	10	10
108	CUAUTITLAN IZCALLI	8	4	26
109	VALLE DE CHALCO	17	9	12
110	SOLIDARIDAD	2	4	32
111	LOVIANOS	25	1	12
112	SAN JOSE DEL RINCON	10	2	26
	TOTAL	1,596	397	2,263

Instancias verificadoras:

1. El Colegio Mexiquense.
2. Universidad Autónoma del Estado de México.

Se someten a consideración del Pleno del Consejo los resultados de verificación para su certificación del estado de México. Se aprueba por unanimidad.

Michoacán

		TOTAL DE INDICADORES POR MÉTRICA		
		VERDE	AMARILLO	
1	ANGAMACUTIRO	3	10	25
2	APATZINGAN	36	2	0
3	APORO	6	1	31
4	ARIO	9	9	20
5	COAHUAYANA	10	0	28
6	COENEO	8	2	28
7	COPANDARO	3	0	35
8	COTIJA	23	10	5
9	CUITZEO	8	24	6
10	CHINICUILA	7	0	31
11	ECUANDUREO	25	6	7
12	HIDALGO	31	5	2
13	LA HUACANA	9	9	20
14	HUANDACAREO	5	4	29
15	HUETAMO	5	0	33
16	IRIMBO	2	0	36
17	IXTLAN	7	1	30

el día 9 de diciembre de 2013, en Boca del Río, Veracruz. Asimismo, propone realizar el Foro Internacional para el Desarrollo Estatal y Municipal 2014, en la ciudad de Boca del Río, Veracruz, en el mes de noviembre 2014. **Se aprueba por unanimidad.**

Lectura de Acuerdos

El Lic. Ernesto Rodríguez Sáenz, Director de Enlace con Estados y Municipios, da lectura a los siguientes acuerdos:

PRIMERO.- El Consejo Nacional Desde lo Local aprueba los resultados presentados en relación a la participación de los municipios en el programa Agenda Desde lo Local, 2013.

SEGUNDO.- Se aprueba la propuesta general del programa "Agenda para el Desarrollo Municipal 2014".

TERCERO.- Se acuerda llevar a cabo el evento de premiación de resultados del programa "Agenda Desde lo Local" 2013, el día 9 de diciembre de 2013, en Boca del Río, Veracruz. Asimismo, se aprueba llevar a cabo el Foro Internacional para el Desarrollo Estatal y Municipal 2014, en la ciudad de Boca del Río, Veracruz, en el mes de noviembre 2014.

Clausura.

El L.A. Antonio González Curi, Coordinador del INAFED, declara clausurada la segunda sesión ordinaria del Consejo Nacional Desde lo Local, siendo las 14:19 minutos del día viernes 18 de octubre de 2013.


Anexo 3 Encuesta No. 2 (resultados)



**Asistentes a la Segunda Sesión Ordinaria
del Consejo Nacional Desde lo Local 2013**

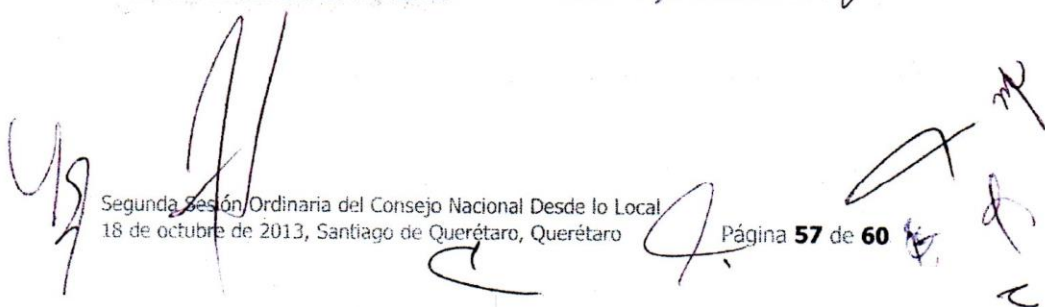

L.A. Antonio González Curi
Presidente del Consejo y
Coordinador del INAFED


Lic. Emeterio Orozco Hiraes
Gobierno del estado de Baja
California Sur


Lic. Roberto Alcalá Ferráez
Gobierno del estado de Campeche


C. Felipe Salasplata Mendoza
Gobierno del estado de Chihuahua


Lic. Silvia Sandoval Mendoza
Gobierno del estado de Colima





C. Eugenio Rodríguez del Campo
Gobierno del estado de Durango

PA

Lic. Tomás López Martínez
Gobierno del estado de Guanajuato

Lic. Carlos Sánchez Barrios
Gobierno del estado de Guerrero

Mtro. José Luis Guevara Muñoz
Gobierno del estado de Hidalgo

Lic. Fernando Santillan Ocampo
Gobierno del estado de Jalisco

Lic. Liliانا Laredo Ortíz
Gobierno del Estado de México

Lic. Omar Darío de Lásé Cañas
Gobierno del estado de Morelos

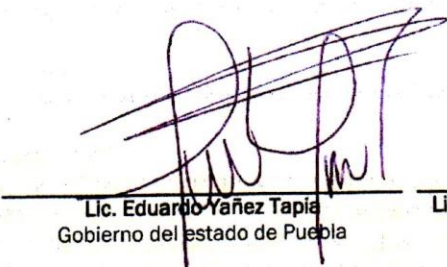
Lic. Héctor López Santiago
Gobierno del estado de Nayarit



Lic. Eleazar Lacayo Escobedo
Gobierno del estado de Nuevo León



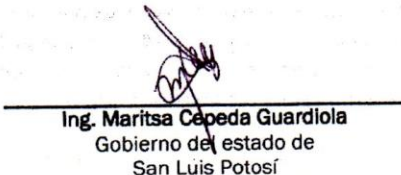
Lic. Carlos Alberto Moreno Alcántara
Gobierno del estado de Oaxaca



Lic. Eduardo Yañez Tapia
Gobierno del estado de Puebla



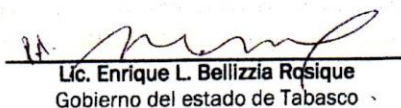
Lic. Juan Carlos Espinosa Larracpechea
Gobierno del estado de Querétaro



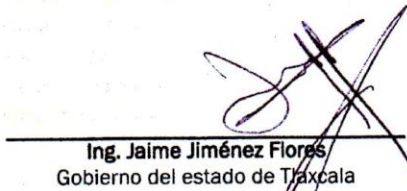
Ing. Maritsa Cepeda Guardiola
Gobierno del estado de
San Luis Potosí



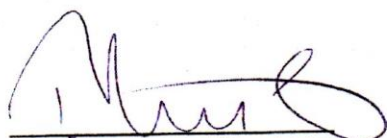
Lic. Martín Vega Manzanarez
Gobierno del estado de Sinaloa



Lic. Enrique L. Belliztia Rosique
Gobierno del estado de Tabasco



Ing. Jaime Jiménez Florés
Gobierno del estado de Tlaxcala



Lic. Marilda Elisa Rodríguez Aguirre
Gobierno del estado de Veracruz



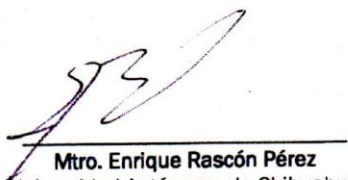
Lic. Carlos Pavón Flores
Gobierno del estado de Yucatán



Ing. Martín E. Álvarez Calderón
Gobierno del estado de Zacatecas



Dra. Sara Barrasa García
El Colegio de Michoacán



Mtro. Enrique Rascón Pérez
Universidad Autónoma de Chihuahua



Mtro. Narciso Xicotencatl Rojas
Universidad Politécnica de Tlaxcala



Mtro. José Alejandro Vargas
El Colegio Mexiquense



Lic. Ernesto Rodríguez Sáenz
Secretario Técnico del
Consejo Nacional Desde lo Local

4

Reporte de revisión por parámetro



Verificación del municipio de TENANGO DEL VALLE, México
 Número de verificación: 1
 Verificación realizada por: Universidad Autónoma del Estado de México (Cuadrantes: 1, 2, 3, 4)
 Estado de Verificación: Terminado
 Fecha de Verificación: 17 de Julio de 2013
 Fecha de impresión: 16 de Julio de 2013

Primer Cuadrante: Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno			
Indicad	Observaciones del Indicador	Parámetro	Observaciones del Parámetro
1.1	N/A	1.1.1 Sistema propio de recaudación.	N/A
		1.1.2 Registros actualizados de predial.	Presentan registros y reportes solicitados
		1.1.3 Regulación de establecimientos comerciales.	Presentaron reglamento aprobado por cabildo
		1.1.4 Evolución de los ingresos propios por predial.	N/A
		1.1.5 Evolución de los ingresos por concepto de derechos, productos y aprovechamientos.	N/A
		1.1.6 Autonomía financiera.	N/A
		1.1.7 Tasa de crecimiento del ingreso y gasto público, sin financiamiento.	La verificación de la cuenta pública reporta el porcentaje solicitado
		1.1.8 Ingreso y gasto per cápita.	N/A
		1.1.9 Capacidad financiera-administrativa.	Autodiagnóstico no cumple con lo solicitado
		1.1.10 Inversión pública a ingresos totales.	N/A
		1.1.11 Financiamiento.	N/A
		1.1.12 Gasto corriente / gasto total.	La revisión realizada otorga el porcentaje requerido
		1.1.13 Gasto de servicios personales/ gasto corriente.	La revisión realizada otorga el porcentaje requerido
		1.1.14 Gestión del patrimonio municipal.	N/A
		1.1.15 Porcentaje del presupuesto destinado al pago de deuda.	La revisión realizada otorga el porcentaje requerido
		1.1.16 Manejo de deuda.	N/A
		1.1.17 Sistema de planificación financiera.	N/A
		1.1.18 Balance general.	N/A
		1.1.19 Información financiera actualizada.	N/A
		1.1.20 Conocimiento del nuevo Sistema de Armonización Contable.	N/A
		1.1.21 Proceso de Armonización Contable.	N/A
1.2	N/A	1.2.1 Elementos de seguridad por cada 1000 habitantes.	Presentó plantilla de personal, se tiene la convocatoria para contratación de nuevos elementos y se cuenta con os recursos del SUBSEMUN
		1.2.2 Equipamiento de los cuerpos de seguridad.	Se presentó el inventario y se cubrió más del 80% del equipo solicitado, además cuentan con los recursos del SUBSEMUN
		1.2.3 Servicio Profesional de Carrera Policial	Presentaron evidencias e informe de capacitación; llevaron a cabo 11 cursos básicos
		1.2.4 Exámenes de Control de confianza	N/A
		1.2.5 Comisión de Honor y Justicia de los Cuerpos de Seguridad Pública y su Reglamento.	Se instaló el Comité de Justicia y presentaron reglamento, acta de su primera sesión
		1.2.6 Indicadores de medición y seguimiento.	Presentaron indicadores basados en SUBSEMUN y avalados por la instancia de participación ciudadana
		1.2.7 Licencia colectiva para la portación de armamento.	Presentaron trámite de otorgamiento de licencia ara el mes de agosto, que incluirá nuevo
		1.2.8 Incidencia de delitos y de faltas administrativas.	Integraron debidamente las actas y los reportes
		1.2.9 Programas para la prevención de conductas antisociales.	Presentaron programas e informes debidamente integrados
		1.2.10 Coordinación interinstitucional.	N/A
		1.2.11 Índices e identificación de zonas conflictivas.	Presentaron estadísticas y mapa georeferenciado, basados en información que tenían en el autodiagnóstico
		1.2.12 Programa de atención especializada para zonas conflictivas.	Presentaron programa que reconoce el reporte de actividades considerado en el
		1.2.13 Vínculos de coparticipación con la sociedad.	N/A
		1.2.14 Programas para medir el nivel de denuncia ciudadana y el tiempo de respuesta.	Presentaron programa que reconoce el reporte de actividades considerado en el
		1.2.15 Informe Policial Homologado.	Corrigieron información equivocada. El informe policial solicitado lo integran y manejan con el sistema de Plataforma México, con lo cual se cumple
		1.2.16 Incidencia de faltas administrativas.	Los reportes se complementaron con información existente en la Sindicatura, con lo cual cumplen con lo solicitado
		1.2.17 Diagnóstico de seguridad pública municipal.	Presentan diagnóstico integral que se elaboró después del autodiagnóstico

1.3	N/A	1.3.1 Consejo Municipal de Protección Civil.	Instalaron el Consejo después del autodiagnóstico, Comenzaron a sesionar
		1.3.2 Área responsable de Protección Civil.	N/A
		1.3.3 Personal capacitado y actualizado en materia de Protección Civil.	N/A
		1.3.4 Reglamento de Protección Civil.	El reglamento se aprobó después del autodiagnóstico
		1.3.5 Programas operativos en materia de Protección Civil.	N/A
		1.3.6 Mapa de riesgos.	N/A
		1.3.7 Puntos de reunión.	N/A
		1.3.8 Esquemas de coordinación en la materia.	N/A
		1.3.9 Refugios temporales.	N/A
		1.3.10 Difusión de la cultura de Protección Civil en la población.	N/A
		1.3.11 Grupos de voluntarios.	Integraron información después del autodiagnóstico
		1.3.12 Programa de simulacros.	N/A
1.4	N/A	1.4.1 Reglamentación municipal.	La reglamentación fue aprobada por el cabildo después de l autodiagnóstico. Cumpliendo con el porcentaje requerido
		1.4.2 Revisión periódica de los reglamentos.	Algunos reglamentos aprobados después del diagnóstico fueron resultado de su revisión
		1.4.3 Grado de formalización de procesos internos.	La reglamentación y procesos solicitados, fueron aprobados por el Cabildo después del autodiagnóstico
		1.4.4 Acervo jurídico.	El acervo solicitado se integra con las reglamentaciones aprobadas después del autodiagnóstico
		1.4.5 Área jurídica municipal.	N/A
1.5	N/A	1.5.1 Orientación para el acceso a las instancias de procuración de justicia federal y estatal.	N/A
		1.5.2 Juzgado administrativo municipal o equivalente.	N/A
		1.5.3 Sistema de quejas y sanciones en contra de servidores públicos municipales.	El sistema y registro solicitados se actualizaron después del autodiagnóstico
		1.5.4 Mecanismos de control de legalidad.	Contaban con la información desde el autodiagnóstico, pero la tenían mal integrada por falta de aprobación del organigrama que fue realizada posteriormente
1.6	N/A	1.6.1 Órgano de acceso a la información.	Se aprueba el manual de organización y expiden nombramientos después del
		1.6.2 Accesibilidad a la información de gestión y de interés público.	N/A
		1.6.3 Publicidad de la información.	N/A
		1.6.4 Sistema de auditoría, seguimiento y control financiero	El sistema se formaliza con la aprobación del organigrama y reordenación de información preexistente
		1.6.5 Corrupción.	Cambia su valoración por que no habían tomado en cuenta los COCICOVIS y el SAM, éste último sistema homologado por parte del gobierno del Estado
		1.6.6 Denuncias procedentes y Procedimientos instaurados.	Después del autodiagnóstico integran debidamente la información y el reporte de resultados cumple con el porcentaje requerido
1.7	N/A	1.7.1 Instancia promotora de la participación ciudadana.	Se creó la instancia con el inio de la nueva administración y presentan resultados de la instancia encargada de la anterior.
		1.7.2 Sistema de participación democrática.	N/A
		1.7.3 Órganos de participación ciudadana.	No habían considerado el COPLADEMUN y los CDPACIS, con lo cual se cambia la valoración
		1.7.4 Mecanismos de consulta ciudadana para la aplicación de políticas y programas.	N/A
		1.7.5 El municipio lleva a cabo consultas ciudadanas para la evaluación de su gestión.	N/A
		1.7.6 Procedimiento de atención ciudadana a peticiones, quejas, denuncias y sugerencias ciudadanas, con seguimiento institucional.	No habían considerado la operación del SAM, sistema homologado por el Gobierno del Estado, ni la línea telefónica y buzones municipales preexistentes
		1.7.7 Atención a las demandas ciudadanas.	No cuentan con información del trienio anterior. Al considerarse las actividades de la presente administración, cumplen con el parámetro requerido
		1.7.8 Órganos y mecanismos de controloría social.	No habían considerado las actividades del COPLADEMUN y de los COCICOVIS, con las cuales cambian su valoración

1.6	N/A	1.6.1 Órgano de acceso a la información.	Se aprueba el manual de organización y expiden nombramientos después del
		1.6.2 Accesibilidad a la información de gestión y de interés público.	N/A
		1.6.3 Publicidad de la información.	N/A
		1.6.4 Sistema de auditoría, seguimiento y control financiero	El sistema se formaliza con la aprobación del organigrama y reordenación de información preexistente
		1.6.5 Corrupción.	Cambia su valoración por que no habían tomado en cuenta los COCICOVIS y el SAM, éste último sistema homologado por parte del gobierno del Estado
1.7	N/A	1.6.6 Denuncias procedentes y Procedimientos instaurados.	Después del autodiagnóstico integran debidamente la información y el reporte de resultados cumple con el porcentaje requerido
		1.7.1 Instancia promotora de la participación ciudadana.	Se creó la instancia con el inicio de la nueva administración y presentan resultados de la instancia encargada de la anterior.
		1.7.2 Sistema de participación democrática.	N/A
		1.7.3 Órganos de participación ciudadana.	No habían considerado el COPLADEMUN y los COPACIS, con lo cual se cambia la valoración
		1.7.4 Mecanismos de consulta ciudadana para la aplicación de políticas y programas.	N/A
		1.7.5 El municipio lleva a cabo consultas ciudadanas para la evaluación de su gestión.	N/A
		1.7.6 Procedimiento de atención ciudadana a peticiones, quejas, denuncias y sugerencias ciudadanas, con seguimiento institucional.	No habían considerado la operación del SAM, sistema homologado por el Gobierno del Estado, ni la línea telefónica y buzones municipales preexistentes
		1.7.7 Atención a las demandas ciudadanas.	No cuentan con información del trienio anterior. Al considerarse las actividades de la presente administración, cumplen con el parámetro requerido
1.7.8 Órganos y mecanismos de contraloría social.	No habían considerado las actividades del COPLADEMUN y de los COCICOVIS, con las cuales cambian su valoración		
1.11	N/A	1.11.1 Equipo de cómputo.	Al levantar el inventario de equipo de cómputo de la nueva administración, se cumplió con lo requerido
		1.11.2 Personal capacitado.	N/A
		1.11.3 Portal electrónico municipal.	Después del diagnóstico se actualizó el portal de internet, que se encontraba en actualización por cambio de administración
		1.11.4 Procesos tecnificados.	La nueva administración reasigna y ubica los procesos tecnificados, cumpliendo con el parámetro
		1.11.5 Existencia de software.	N/A
		1.11.6 Trámites Automatizados.	La automatización de dos trámites fue realizada después del autodiagnóstico, para pago de impuesto, predial y administración del SAM
		1.11.7 Internet y existencia de políticas de uso.	Las políticas se establecieron después del autodiagnóstico
Segundo Cuadrante: Desarrollo Económico Sostenible			
Indicad	Observaciones del Indicador	Parámetro	Observaciones del Parámetro
2.1	Después del autodiagnóstico se elaboró el padrón requerido	2.1.1 Impulso de empresas con giros nuevos y/o innovadores.	Se elaboró el programa de incentivos, pero no se ha iniciado actividades después de la autoevaluación
		2.1.2 Condiciones adecuadas de infraestructura para el impulso de actividades económicas alternativas	La dependencia responsable no tenía la coordinación y control del parque industrial preexistente, después del autodiagnóstico levantó los padrones e inventarios requeridos
		2.1.3 Promoción de la inversión para impulsar actividades económicas alternativas.	Se elaboró el programa de trabajo requerido, con lo cual se formalizaron acciones que se habían realizado y se estaban realizando
		2.1.4 Vinculación con instituciones gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para promover la investigación de alternativas económicas en el municipio.	Después del autodiagnóstico remitieron cartas compromiso para celebración de convenios con diversas instancias. Están en espera de respuesta
		2.1.5 Vinculación con otras instituciones para impulsar el desarrollo empresarial para el beneficio local	Después del autodiagnóstico remitieron cartas invitación para la celebración de convenios con instancias que impulsan el desarrollo empresarial. Están en espera de respuesta
		2.1.6 Identificación de actividades empresariales	N/A

2.2	N/A	2.2.1 Identificación de las vocaciones productivas del municipio.	El diagnóstico requerido se integró en el nuevo Plan de Desarrollo Municipal, que se aprobó después del autodiagnóstico
		2.2.2 Impulso de vocaciones productivas del municipio a través de programas municipales	Se identificaron acciones aisladas realizadas por la administración anterior y el programa para la administración actual se encuentra en el Plan de Desarrollo Municipal
		2.2.3 Promoción de la Inversión para el impulso de las vocaciones productivas	Se encontraron acciones realizadas por la administración anterior y el programa para la administración actual se encuentra en el Plan de Desarrollo Municipal
		2.2.4 Promoción para la transferencia de tecnologías al sector social	La administración anterior había realizado actividades visibles en el tercer informe. La administración actual integró el programa requerido en el Plan de Desarrollo Municipal
2.3	N/A	2.3.1 Situación del abasto de productos básicos.	El diagnóstico se integró en el nuevo Plan de Desarrollo Municipal, aprobado recientemente
		2.3.2 Promoción del abasto suficiente de productos básicos	Se identificaron actividades de la administración anterior en el tercer informe. Se integraron como informe de resultados las actividades realizadas por la presente administración
2.4	N/A	2.4.1 Programas de capacitación orientados al empleo y el autoempleo	Los Programas fueron integrados al Plan de Desarrollo Municipal, recientemente aprobado. Este formaliza actividades anteriores y en curso
		2.4.2 Identificación de empresas que proporcionan capacitación a sus trabajadores.	El padrón se elaboró después del autodiagnóstico, y se recibió informe de capacitación de algunas empresas, que se había solicitado al inicio de la presente
		2.4.3 Centros y/o instituciones que ofrecen servicios de capacitación.	Los centros e instituciones identificados fueron formalizados en un padrón, después del autodiagnóstico. Se recibió información de éstos centros sobre los programas que presta
2.5	N/A	2.5.1 Sistema de información turística.	Las acciones se realizaron durante el Plan de 100 Días, y el reporte se levantó después del autodiagnóstico
		2.5.2 Reglamentación en materia de turismo.	La reglamentación fue aprobada y publicada por el cabildo después del autodiagnóstico
		2.5.3 Promoción de la inversión para impulsar la actividad turística.	Las actividades se programaron para el periodo de 100 días, puntualizadas en la zona arqueológica. El informe se elaboró después del
		2.5.4 Área responsable y personal para la promoción turística	El área responsable se formalizó al aprobarse el manual de organización del Ayuntamiento. De las primeras acciones de la Dirección fue capacitar a su personal en promoción de la cabecera municipal como ?Pueblo con
		2.5.5 Fuentes de financiamiento y/o presupuesto destinados a la promoción turística del municipio.	El presupuesto fue asignado al establecerse formalmente el área responsable
		2.5.6 Programas de desarrollo turístico.	Los programas se incorporaron en el Plan de Desarrollo Municipal y en el Programa de 100 Días. El informe de actividades se integró después del autodiagnóstico
		2.5.7 Vinculación con actores que favorecen el desarrollo turístico.	La valoración cambia cuando la nueva Dirección de Turismo recaba información y asume actividades que se encontraban dispersas. Destaca el buen resultado del título de ?Pueblo con Encanto? de la cabecera
2.6	N/A	2.6.1 Comunicación terrestre de las localidades con la cabecera municipal	N/A
		2.6.2 Infraestructura de telefonía fija en el municipio	La valoración se incrementa al realizarse un levantamiento físico de la información, generando un inventario que cumple con lo requerido
2.7	N/A	2.7.1 Diagnóstico del sector agropecuario.	El diagnóstico se elaboró para integrarse al Plan de Desarrollo Municipal, recientemente
		2.7.2 Área responsable para el fomento agropecuario	El área responsable se establece formalmente al aprobarse el Manual de Organización del Gobierno Municipal
		2.7.3 Programa anual para desarrollo del sector agropecuario.	El programa se integró al Plan de Desarrollo Municipal y el Programa de 100 Días. El informe de resultados se elaboró después del autodiagnóstico
		2.7.4 Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable	El Consejo Municipal existe, pero no ha sesionado en la presente administración por conflictos entre los campesinos y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado. El Ayuntamiento extenderá una explicación amplia y cumplida

2.8	N/A	2.8.1 Catálogo de unidades económicas en el municipio por sector y actividad.	El catálogo se elaboró después del autodiagnóstico
		2.8.2 Programa para la competitividad.	El programa requerido se integró al Plan de Desarrollo Municipal, y se han desarrollado acciones convenidas con la Secretaría de Desarrollo Económico
		2.8.3 Acciones de mejora regulatoria.	Se estableció el órgano de mejora regulatoria del Ayuntamiento, que ha realizado actividades de simplificación de los procedimientos de altas y bajas de centros comerciales y de servicios
		2.8.4 Mecanismos de coordinación interinstitucional que vinculen a los distintos actores sociales.	El Programa de 100 Días y el Plan de Desarrollo compromete mecanismos de vinculación con las organizaciones sociales, que principalmente se materializan en los lunes cívicos y audiencias públicas de miércoles; así como en otras reuniones con comerciantes
		2.8.5 Información de las inversiones y generación de empleos de las nuevas empresas.	Se solicitó información a las empresas y a los inversionistas, que no han dado respuesta. En el tercer informe existen reportes de la administración anterior
		2.8.6 Programa de estímulos a las MYPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas).	Demostraron acciones de estímulo y financiamiento a PYMES y resultados en el tercer informe de la gestión anterior
		2.8.7 Vinculación con las Instituciones de educación para el desarrollo del capital humano.	Después del autodiagnóstico localizaron información de actividades preexistentes, y se firmaron convenios con ciudades educadoras y Universidad Digital
		2.8.8 Gestión de servicios básicos de energía eléctrica, agua potable y drenaje para el fomento de la industria, comercio y servicios.	N/A
		2.8.9 Promoción de la mano de obra disponible para la atracción de nuevos negocios.	Después del autodiagnóstico localizaron e integraron acciones realizadas y en trámite sobre la materia. El Plan de Trabajo pasó a formar parte del Plan de Desarrollo Municipal
		2.8.10 Fomento a las cadenas productivas.	Después del autodiagnóstico integraron acciones y se detectaron emprendimientos de la administración anterior, elaborando el programa y el informe correspondiente
2.8.11 Fomento a la vinculación con mercados ajenos al municipio.	Después del autodiagnóstico integraron acciones en tres cadenas productivas, elaborando el programa y el informe		

Tercer Cuadrante: Desarrollo Social Incluyente

Indicador	Observaciones del Indicador	Parámetro	Observaciones del Parámetro
3.1	N/A	3.1.1 Municipio Comprometido con la Inclusión	Después del autodiagnóstico realizaron las dos primeras fases solicitadas
		3.1.2 Programa para menores de y en la calle.	N/A
		3.1.3 Programa para personas con capacidades diferentes.	N/A
		3.1.4 Programa para madres solteras y mujeres divorciadas o separadas con hijos.	Después del autodiagnóstico elaboraron el diagnóstico y programa que formalizó resultados obtenidos por el DIF
		3.1.5 Programa para la prevención y el combate a las adicciones.	N/A
		3.1.6 Programa para la prevención y combate a la violencia familiar.	Después del autodiagnóstico se elaboró el programa y el diagnóstico correspondientes, que formalizaron resultados obtenidos por el DIF
		3.1.7 Programa para la mediación familiar.	N/A
		3.1.8 Programa para la atención de familias instaladas en lugares de alto riesgo.	El diagnóstico y el programa fueron realizados después del autodiagnóstico y cruzados con el atlas de riesgo del municipio
		3.1.9 Programa para la prevención del VIH.	El programa fue elaborado después del autodiagnóstico, que formalizó actividades y resultados documentados
		3.1.10 Mecanismos de coordinación con los ordenes de gobierno para la atención de los niños en adopción.	No aplica por que los mecanismos de adopción son atribución del DIF estatal
		3.1.11 Centro de servicios comunitarios.	La valoración cambia al ser aprobado el manual de organización del Ayuntamiento y el Plan de Desarrollo de la actual gestión
		3.1.12 Inclusión de adultos en plenitud en el ámbito laboral.	El programa se incorporó al Plan de Desarrollo Municipal, con lo cual se formaliza acciones llevadas a cabo por la actual administración
		3.1.13 Programa para adultos en plenitud.	N/A
		3.1.14 Se realizan gestiones o programas para la capacitación a los adultos.	El programa se incorporó al Plan de Desarrollo Municipal que formaliza actividades realizadas por la actual administración. Se localizaron actividades realizadas en el Tercer Informe
		3.1.15 Programa para población migrante.	Después del autodiagnóstico se elaboró un programa que se desarrolla con coparticipación del Gobierno del Estado, y que acaba de iniciar
		3.1.16 Programas para la atención de los grupos étnicos.	El Ayuntamiento solicita a ND aplicación del parámetro por que su población étnica es menor al 1% y se encuentra diseminada en el municipio. Elaborará justificación formal y cumplida

		3.1.17 Mecanismos de participación ciudadana en el diseño y operación de políticas públicas para la atención de los grupos étnicos.	La valoración se modifica por las mismas razones del parámetro		
		3.1.18 Mecanismos de vinculación con otros actores (públicos, sociales o privados) para la atención de los grupos étnicos.	La valoración se modifica por las mismas razones del parámetro		
		3.1.19 Programa Municipal de Formación y Capacitación sobre los Derechos a la Igualdad y la no Discriminación.	Los requisitos del parámetro se cumplen al ser establecida la unidad responsable de Derechos Humanos, que ha atendido los mínimos obligatorios		
		3.2	N/A	3.2.1 Programas de capacitación y promoción de la educación para la población adulta de bajos recursos.	El programa de capacitación se incorporó al Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación que formaliza resultados documentados de acciones realizadas por el
		3.2.2 Programas de empleo para personas en pobreza extrema.	El programa se incorporó al Plan de Desarrollo Municipal, que formaliza resultados documentados de acciones realizadas por el Ayuntamiento		
		3.2.3 Programa de créditos blandos para personas de bajos ingresos.	El programa de capacitación se incorporó al Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación que formaliza resultados documentados de acciones realizadas por el		
		3.2.4 Vinculación intergubernamental para el combate a la pobreza.	El Ayuntamiento se coordina con el Gobierno Estatal en actividades convenidas, El informe de resultados fue elaborado después del autodiagnóstico		
		3.2.5 Vinculación con organizaciones de la sociedad Civil para el combate a la pobreza.	Después del autodiagnóstico se integró información de actividades bajo responsabilidad de diversas dependencias que informadas en conjunto permiten cambiar la valoración		
		3.2.6 Seguridad alimentaria de la población.	N/A		
		3.3	N/A	3.3.1 Instancia responsable de la salud.	N/A
		3.3.2 Reuniones para identificar problemas de salud en el municipio.	Después del autodiagnóstico se realiza la identificación de los problemas de salud que formalizan las actividades realizadas		
		3.3.3 Diagnóstico situacional de salud.	Después del autodiagnóstico se actualiza el diagnóstico de salud con el que se contaba		
		3.3.4 Programa de salud municipal.	Después del autodiagnóstico se integra el programa de salud al Plan de Desarrollo y se elabora el informe de resultados		
		3.3.5 Vinculación con los programas de escuelas y viviendas saludables.	Se identifican como mecanismos de vinculación los lunes cívicos y miércoles de audiencia		
		3.3.6 Se cuenta con informes de los avances en las metas de los programas, modelos de evaluación de los programas e informe del impacto de las evaluaciones.	Se sistematizan los avances en el reporte trimestral del PDA, que demuestran el cumplimiento del porcentaje requerido		
		3.3.7 Integración del comité municipal de salud. Promotoras voluntarias activas del comité local integradas al programa municipal de salud. Documentación de las actividades del comité municipal. Congruencia de las actividades del comité local y municipal.	Se establece el comité municipal que hace congruentes sus actividades con el comité local en el porcentaje requerido. Su reciente instalación no permite reporte de avances sustanciales, sin que ello signifique que no existe		
		3.3.8 Comunidad informada de actividades del comité Municipal de Salud.	Se difundió la instalación de comité municipal de salud, y éste asumió hacer del conocimiento social sus actividades		
		3.3.9 Sistema saludable de recolección y disposición de basura.	N/A		
		3.3.10 Disposición saludable de drenaje.	La información del autodiagnóstico no fue correctamente recabada. Su revisión posterior arroja un total de que el 95.4% de viviendas cuentan con drenaje saludable		
		3.3.11 Abasto saludable de agua potable.	La información del autodiagnóstico no fue correctamente recabada. Su revisión posterior arroja un total de que el 92.4% de viviendas cuentan con agua potable intradomiciliaria		
3.3.12 Disminución de riesgos en grupos vulnerables (niños, embarazadas, indígenas y personas mayores de 60 años).	Después del autodiagnóstico se elabora el programa y el reporte de resultados				
3.3.13 Difusión entre la ciudadanía sobre salud reproductiva, nutrición y prevención sobre la mortalidad materna y perinatal.	Después del autodiagnóstico se formalizan las actividades de difusión y se elabora el reporte correspondiente				
3.3.14 Difusión entre la ciudadanía sobre problemas prioritarios de salud.	N/A				

		3.3.15 Incorporación a la Red Estatal de Municipios por la Salud.	El aval de la incorporación se reporta en el Tercer Informe de Actividades. El municipio forma parte de la red
		3.3.16 Vinculación con escuelas y viviendas saludables.	Se identifican como mecanismos de vinculación los lunes cívicos y miércoles de audiencia
3.4	N/A	3.4.1 Diagnóstico actualizado de la situación educativa del municipio.	N/A
		3.4.2 Consejo Municipal de Participación Social en la Educación.	Se instaló el Consejo después del autodiagnóstico. Por su reciente instalación no se cuenta con reporte de avances
		3.4.3 Existencia y registro de consejos escolares de participación social en el municipio	Presentan evidencia
		3.4.4 Gestión de servicios de mejora y seguimiento a los resultados de la prueba Enlace por parte del consejo municipal a los Consejos Escolares de Participación Social en el Municipio.	Presentan evidencia
		3.4.5 Destina presupuesto para la promoción de la educación.	N/A
		3.4.6 Acciones sistemáticas para dar mantenimiento a las escuelas.	N/A
		3.4.7 Vinculación intergubernamental	N/A
		3.4.8 Acceso a Internet en escuelas públicas de educación básica y media.	N/A
		3.5.1 Instituto, dirección o área administrativa municipal de vivienda, que atiendan los requerimientos en la materia.	El área competente es establecida al aprobarse el manual de organización del Ayuntamiento, y de manera inmediata elaboró su POA y formalizó actividades previas
		3.5.2 Diagnóstico de la situación de la vivienda en el municipio.	Se elabora el diagnóstico requerido después del autodiagnóstico
		3.5.3 Cobertura de viviendas con drenaje.	Los datos del autodiagnóstico estaban mal recabados. Se actualiza el análisis y da como resultado el 91.81% de viviendas que cuentan con drenaje
		3.5.4 Cobertura de viviendas con energía eléctrica.	N/A
		3.5.5 Cobertura de viviendas con piso firme.	El autodiagnóstico estaba mal calculado. Una vez revisado arroja un resultado del 89% de viviendas con piso firme
3.5	N/A	3.5.6 Habitantes por vivienda.	El cálculo del autodiagnóstico no estaba bien proyectado ni contaba con casas habitación que en 2010 estaban en proceso de construcción. Revisado el cálculo se tuvo como resultado 4.37 de personas por vivienda
		3.5.7 Ventanilla única, que atienda el proceso habitacional desde el uso de suelo hasta la municipalización de fraccionamientos.	El manual de organización permitió la ventanilla única solicitada, con la cual el Ayuntamiento realiza las actividades requeridas con excepción de aquellas que son competencia del gobierno estatal
		3.5.8 Programas o acciones para brindar asistencia en la adquisición de mejores materiales de construcción.	El programa se convirtió en POA después del autodiagnóstico, y por su reciente aprobación no cuenta con resultados
		3.5.9 Programas o acciones para la regularización de la propiedad.	El parámetro no aplica por ser responsabilidad del Gobierno del Estado. El Ayuntamiento elaborará justificación correspondiente
		3.5.10 Gestión del municipio de los programas federales y estatales en materia de vivienda.	Después del autodiagnóstico se reportaron actividades realizadas durante el programa de 100 Días: Vivienda Digna y gestiones a Gobierno del Estado
		3.5.11 Convenios de colaboración signados con dependencias estatales y federales, para facilitar el acceso a financiamiento para la adquisición, construcción y/o	Después del autodiagnóstico se reportaron actividades realizadas durante el programa de 100 Días: Vivienda Digna y gestiones a Gobierno del Estado
		3.5.12 Programas o acciones para promover mejores condiciones de la vivienda.	Después del autodiagnóstico se reportaron actividades realizadas durante el programa de 100 Días: Vivienda Digna y gestiones a Gobierno del Estado
		3.5.13 Reglamento de construcción actualizado y en vigor.	El Ayuntamiento aplica reglamentación estatal, por instrucciones del Gobierno del Estado. Con ello se cumple el parámetro
3.5.14 Esquemas de incentivos para promoción de oferta, densificación y uso de nuevas tecnologías en la edificación de vivienda.	El parámetro es competencia del Gobierno Estatal. El Ayuntamiento elaborará el documento de justificación		

3.6	N/A	3.6.1 Plan Municipal de Desarrollo que contemple un eje rector que considere la igualdad entre mujeres y hombres.	N/A
		3.6.2 Instancia Municipal de las Mujeres (IMM) dirigida a la implementación de estrategias y acciones para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en las políticas del municipio.	La instancia requerida es establecida por el nuevo Manual de Organización del Ayuntamiento
		3.6.3 Diagnóstico de la situación de las mujeres en el municipio, que identifique las condiciones de igualdad y desigualdad entre mujeres y hombres.	El diagnóstico requerido se incorporó en el Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación
		3.6.4 Programa para la igualdad entre mujeres y hombres.	El programa se elaboró después del diagnóstico, y formalizó actividades realizadas por diversas dependencias
		3.6.5 Acciones para promover el empleo de las mujeres dentro de la administración municipal.	El programa requerido forma parte del Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación, y formalizó actividades anteriores
		3.6.6 Programa de capacitación en materia de igualdad entre mujeres y hombres dirigido a funcionarios/as de la administración pública municipal	El programa se elaboró después del diagnóstico, y por su reciente aprobación no cuenta con actividades documentadas
		3.6.7 Programa de estancias infantiles.	N/A
		3.6.8 Programa para el financiamiento individual y colectivo para las mujeres.	Después del autodiagnóstico se recabó información que estaba dispersa y se elaboró el programa respectivo
		3.6.9 Programa o plan de trabajo para el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.	Después del autodiagnóstico se elaboró el programa que formalizó actividades anteriores
3.7	N/A	3.7.1 Consejo municipal juvenil.	N/A
		3.7.2 Instancia dirigida a la atención integral y desarrollo de la juventud.	La instancia requerida se estableció al aprobarse el manual de organización
		3.7.3 Convenios de vinculación, colaboración y coordinación en la materia de Juventud.	Después del autodiagnóstico localizaron y presentan convenios e informe de resultados
		3.7.4 Gestión de recursos de los distintos ordenes de gobierno para el beneficio de la juventud.	Después del autodiagnóstico presentan proyectos y constancias requerida. Destaca el programa ?Ármala en Grande? y el convenio de la Universidad Digital
		3.7.5 Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención y promoción de la participación de la juventud.	Las actividades se encuentran en el POA, y las realizadas se integran en informe. Destaca México Nuevo y ExpoSocial
		3.7.6 Programa para la orientación vocacional de la juventud.	Después del autodiagnóstico integran y presentan la evidencia requerida
		3.7.7 Existen Programas para Capacitación y Promoción a jóvenes con capacidades especiales.	El autodiagnóstico era erróneo. Presentan el programa e informes requeridos
		3.7.8 Existen Programas de rehabilitación para jóvenes infractores.	El autodiagnóstico era erróneo. Presentan el programa e informes requeridos
		3.7.9 Programas de empleo para jóvenes.	El programa se integra en el Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación que formaliza el informe de resultados requerido
		3.7.10 Programas de apoyo a emprendedores jóvenes	El programa se integra en el Plan de Desarrollo Municipal de reciente aprobación que formaliza el informe de resultados requerido
		3.7.11 Programas de apoyo para reducir la brecha digital, entre la población de 12 a 29 años de edad. (Conocimiento de diversas herramientas electrónica e	El autodiagnóstico era erróneo. Presentan el programa e informes requeridos
		3.7.12 Programas de apoyo a jóvenes padres de familia.	La información requerida la tomaron del Tercer Informe de Actividades; así como, incluyeron en el POA el programa solicitado
		3.7.13 Programas de incentivos para jóvenes talentosos.	El autodiagnóstico era equivocado. Cuentan con programa, actividades y el informe correspondiente
		3.7.14 Participación con las instituciones educativas para atender la problemática del bullying (acoso	N/A

3.8	N/A	3.8.1 Cuenta con una instancia responsable del deporte.	La instancia se formalizó con el manual de Organización de Ayuntamiento y cuenta con presupuesto, que no aparece en la cuenta pública por ser de la presente administración
		3.8.2 Programas y acciones para la promoción del deporte.	las actividades se realizaban de manera dispersa y se formalizaron con el establecimiento de la instancia responsable, la cual elaboró su programa y realizó el reporte de
		3.8.3 Infraestructura para la promoción del deporte.	Las instalaciones de referencia se formalizaron en el inventario de infraestructura educativa de la presente administración
		3.8.4 Promoción del deporte y actividad física vinculado a la salud.	Al instalarse la instancia responsable se formalizó la promoción del deporte requerido, se elaboró el programa y se registraron los
		3.8.5 Coordinación con el gobierno estatal y/o federal para la promoción del deporte.	La instancia responsable recién instalada formalizó el programa requerido y las relaciones de coordinación con el Gobierno del Estado
		3.8.6 Cuenta con una instancia responsable de la recreación.	La instancia requerida se establece en el manual de organización del Ayuntamiento de reciente aprobación
		3.8.7 Programas y acciones para la promoción de la recreación.	Las evidencias requeridas fueron integradas después del autodiagnóstico
		3.8.8 Infraestructura para la promoción de la recreación.	Las evidencias requeridas forman parte del inventario de instalaciones deportivas levantado después del autodiagnóstico
		3.8.9 Promoción de la recreación entre todos los grupos de edades.	El programa y relación de beneficiarios se formalizó al establecerse la unidad responsable
		3.8.10 Coordinación con el gobierno estatal y/o federal para la promoción de la recreación.	El programa y las relaciones de coordinación se formalizaron al instalarse la unidad responsable
3.9	N/A	3.9.1 La infraestructura utilizada para realizar actividades culturales recibe mantenimiento.	La evidencia requerida se recabó después del autodiagnóstico
		3.9.2 El patrimonio histórico recibe mantenimiento.	La evidencia requerida se recabó después del autodiagnóstico
		3.9.3 Existen programas de fomento, rescate y preservación del patrimonio histórico, cultural y	La evidencia requerida se recabó después del autodiagnóstico
		3.9.4 Existen programas para la promoción de las actividades artísticas y/o culturales.	N/A
		3.9.5 Realización de eventos para la promoción de la cultura.	N/A
		3.9.6 Participación de grupos organizados en la conservación del patrimonio histórico.	El programa se incorporó en el POA y los convenios y participación requeridos forman parte del expediente del ?Tenango Pueblo con Encanto?.
3.1	N/A	3.10.1 Instancia encargada de promover la formación de ciudadanía.	La instancia se formaliza con la aprobación del manual de organización y con ello el reporte de resultados
		3.10.2 Programas y acciones para la promoción del ejercicio democrático de la comunidad.	El programa se elaboró después del autodiagnóstico, formalizando el reporte de actividades de la presente administración y el informe de resultados de la anterior gestión
		3.10.3 Difusión de los derechos y obligaciones de los ciudadanos.	N/A
3.11	N/A	3.11.1 Prestación de servicios públicos (general).	N/A
		3.11.2 Cobertura en el servicio de recolección de	N/A
		3.11.3 Cobertura de los servicios de limpia.	Presentan evidencia de que cumple el porcentaje requerido y cuentan con datos y
		3.11.4 Cobertura del servicio de alumbrado.	N/A
		3.11.5 Cobertura del servicio de pavimentación.	Se basan en diversas fuentes de información oficial para demostrar que tienen el 78% de calles pavimentadas y cuentan con planos y
		3.11.6 Cobertura del servicio de agua potable.	Se basan en diversas fuentes de información oficial para demostrar que tienen el 32.24% del total de viviendas que disponen de toma de agua; cuenta con los planos y reportes
		3.11.7 Volumen de agua extraído versus lo entregado.	Presentan reportes mensuales que demuestran la información requerida del mes de enero a mayo de los corrientes
		3.11.8 Índice de cartera vencida por servicio de agua potable y alcantarillado.	Presentan nota informativa que señala el déficit del cobro de servicio de agua de enero a mayo del presente
		3.11.9 Planes y proyectos de mejora y ampliación del servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento, en función de la demanda y oferta de vivienda	Con el POA demuestran las debilidades en la materia y presentan planes y proyectos, padrón oferentes y demandantes
		3.11.10 Cobertura del servicio de alcantarillado.	Actualizan los datos con diversas fuentes de información oficiales que demuestran que el 31.81% de las viviendas tiene drenaje; así como presentan planos y reportes que indican la cobertura
		3.11.11 Cobertura del servicio de panteones.	Actualizan el diagnóstico y demuestran una cobertura que rebasa por mucho el porcentaje requerido

Cuarto Cuadrante: Desarrollo Ambiental Sustentable			
Indicad	Observaciones del Indicador	Parámetro	Observaciones del Parámetro
4.1	N/A	4.1.1 Conocimiento y cumplimiento de los ordenamientos federales y estatales en materia de emisiones a la atmósfera.	La presente administración inició actividades de protección de emisiones a la atmósfera que dan cuenta del conocimiento de la normatividad. Cuentan con convenio con la Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno Estatal, que establece coordinación en la materia
		4.1.2 Reglamento municipal que contenga la materia.	El reglamento fue aprobado después del autodiagnóstico
		4.1.3 Programa o plan de trabajo tendiente a aplicar y evaluar acciones en la materia.	Presentan nota informativa que da cuenta del programa de trabajo y del informe de resultados
		4.1.4 Sistema de control de la contaminación por ruido, vibraciones, energía térmica, radiaciones electromagnéticas y lumínica y olores, provenientes de fuentes de contaminación fijas como establecimientos mercantiles y de servicios o fuentes de contaminación móviles, en congruencia con la normatividad estatal.	N/A
4.2	N/A	4.2.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de residuos sólidos	N/A
		4.2.2 Reglamento municipal que contenga la materia.	El reglamento fue aprobado después del autodiagnóstico
		4.2.3 Programa municipal para la prevención y gestión integral de los residuos sólidos urbanos.	Presentan programa con base en las guías SEMARINAT, e informe de resultados
		4.2.4 Instancia encargada de los residuos sólidos urbanos.	La instancia se formaliza con el manual de organización y entre sus primeras acciones reportan la capacitación del personal
		4.2.5 Limpieza en la vía pública.	Presentan evidencia de las comprobaciones requeridas
		4.2.6 Estrategias, esquemas, modelos, programas o acciones para el acopio, la separación y/o reciclaje impulsadas por el municipio.	N/A
		4.2.7 Infraestructura necesaria para la disposición final de los residuos sólidos urbanos.	N/A
		4.2.8 Fuentes y mecanismos de financiamiento para la gestión integral de los residuos.	N/A
4.3	N/A	4.3.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de imagen urbana y contaminación visual.	N/A
		4.3.2 Reglamentación municipal en materia de imagen urbana y contaminación visual.	N/A
		4.3.3 Instancia encargada de observar el cumplimiento de la normatividad federal, estatal y municipal en materia de sustentabilidad urbana.	El reglamento y el organigrama fueron aprobados por el Cabildo después del autodiagnóstico, elaborándose la descripción de puestos, el programa y reporte de actividades
		4.3.4 Programas y acciones para el cuidado de las áreas verdes urbanas.	Presentan programa e informe de resultados
4.4	N/A	4.4.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de recursos naturales.	Demuestran el conocimiento y cumplimiento mediante convenios diversos y minutas de reuniones de Sedagro, Probosque y Procuraduría del Medio Ambiente y comisariados de bienes comunales
		4.4.2 Diagnóstico de los recursos naturales en el municipio.	Presentan el diagnóstico requerido
		4.4.3 Programas para el cuidado de la flora y la fauna.	Presentan programa, reporte e informe de resultados entre los que destacan el Combate a Incendios Forestales
		4.4.4 Asesoría técnica y personal capacitado.	Presentan evidencias de capacitación proporcionadas por CONAFOR, y una asesoría del Gobierno del Estado. Cuentan con solicitudes de convenio de capacitación con
4.5	N/A	4.5.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de ordenamiento y planeación territorial.	N/A
		4.5.2 Instrumentos de planeación municipal del desarrollo urbano.	N/A
		4.5.3 Instrumento de planeación territorial que incluya las dimensiones ecológica, social, económica y urbano regional.	N/A
		4.5.4 Se cuenta con reserva territorial equipada con servicios de cabecera y se promueve la generación de más suelo apto para uso habitacional, en función del déficit y demanda potencial.	N/A

4.6	N/A	4.6.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de explotación, uso racional y tratamiento del agua.	Presentan evidencia requerida
		4.6.2 Manejo de aguas subterráneas.	Presentan evidencia requerida
		4.6.3 Manejo de aguas superficiales (cauces de arroyos y ríos, embalses de lagos y lagunas).	Presentan evidencia requerida, relacionada con la subcuenca del Río Lerma, la cual no tenían en su poder en el momento del autodiagnóstico
		4.6.4 Identificación de zonas federales en el Municipio.	N/A
		4.6.5 Programa para la inspección y control de descargas de las aguas de desecho en coordinación con las instancias federales y estatales.	N/A
		4.6.6 Tratamiento de aguas residuales de uso público urbano, previa a su descarga a cuerpos receptores de propiedad nacional, conforme a las normas oficiales.	N/A
		4.6.7 Captación de agua pluvial.	N/A
		4.6.8 Reutilización de agua tratada y de agua pluvial.	N/A
		4.6.9 Participación en el Consejo de Cuenca.	Presentan evidencia requerida relacionada con la subcuenca del Río Lerma, con la cual no contaban en el momento del autodiagnóstico
		4.6.10 Asesoría técnica profesional en la materia.	Presentan evidencias de diversos cursos de capacitación y convenios en la materia
4.7	N/A	4.7.1 Conocimiento y cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia de contaminación y uso del suelo.	Incorporan la normatividad en la página web. El acceso a Legistel no requiere convenio
		4.7.2 Diagnóstico sobre la situación del suelo en el municipio.	El diagnóstico se incorpora en el Plan de Desarrollo Municipal
		4.7.3 Programa de prevención, vigilancia y sanción en materia de contaminación y uso del suelo.	Presentan informe de resultados de la gestión anterior y programa de actividades de la presente administración
		4.7.4 Vínculos con otras instituciones gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para llevar a cabo acciones de reforestación en el	N/A
		4.7.5 Asesoría técnica profesional.	N/A
4.8	N/A	4.8.1 Conocimiento de la normatividad y de los planes y programas en los ámbitos federal, estatal y/o municipal en materia de educación ambiental.	Presentan la normatividad en la página web del Ayuntamiento, y el POA del área correspondiente
		4.8.2 Operación de los planes y programas en los ámbitos federal, estatal y municipal en materia de educación ambiental.	N/A
		4.8.3 Programas de formación ambiental dirigidos al sector educativo, social y productivo.	Presentan evidencia requerida de programas aplicados al sector educativo y padres de familia
		4.8.4 Eficiencia Energética.	Presentan informe de resultados contenido en el Tercer Informe de la gestión anterior, y POA.

Anexo 2. Encuesta No. 1 (cuestionario)

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL AYUNTAMIENTO DE TENANGO DEL VALLE 2013 - 2015

FACTORES DE IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

EDAD	18 -25	26 – 30	31 – 35	36 - 40	41 - 50	51 o más	
Escolaridad	Primaria	Secundaria	Medio Superior	Comercial	Técnica	Profesional	Posgrado
Sexo	Masculino	Femenino					
Tipo trabajador	Permanente	Contrato	Confianza				

Antigüedad en el Ayuntamiento:					
Menos de un año	2 a 4 años	5 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 o más años
Antigüedad en el Puesto:					
Menos de un año	2 a 4 años	5 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 o más años

1.- ¿Ha recibido algún curso de capacitación en los últimos tres años?		2.- En caso de ser afirmativo, ¿considera fue de utilidad en el desarrollo de sus funciones?	
Sí	No	Sí	No
3.- ¿Requiere de algún curso, taller o plática que pueda ser de ayuda en la prestación de su trabajo?		4.- ¿Considera que una mayor capacitación del personal, implica que el servicio se prestará con mejor calidad?	
Sí	No	Sí	No
5.- La jornada laboral ¿le resulta suficiente para cumplir todas las actividades que debe realizar?		6.- ¿Considera que las indicaciones recibidas son claras y ayudan a conseguir los objetivos de la dependencia?	
Sí	No	Sí	No

7.- ¿Conoce los proyectos y metas que tiene asignadas la actual administración para su área de trabajo?		8.- ¿El titular del área comenta los objetivos y metas que tienen asignadas en su área?	
Sí	No	Sí	No
9.- ¿Ha participado en la planeación anual de metas en su área alguna ocasión?		10.- ¿Conoce cuantas veces han alcanzado sus objetivos anuales en su área durante su estancia?	
Sí	No	Sí	No
11.- ¿Considera que el trabajo realizado le permiten sentir una realización personal y profesional?		12.- ¿Considera que se encuentra con mayor capacitación para la función que tiene asignada?	
Sí	No	Sí	No
13.- ¿Ha tenido propuestas que hayan servido para el mejoramiento del servicio de su área?		14.- ¿Cuenta en este momento con propuestas que puedan ser utilizadas para mejorar el servicio?	
Sí	No	Sí	No
15.- ¿Considera que los cursos de Capacitación que se han impartido, han sido útiles para sus compañeros?		16.- Según sus observaciones ¿Los compañeros están interesados en capacitarse para mejorar o salirse del trabajo?	
Sí	No	Mejorar	Abandonar la Jornada
17.- Considera que cuando se programa un curso de capacitación es :¿por ser requisito obligatorio o para mejorar la calidad del servicio?		18.- ¿A quiénes son las personas que Usted considera que son enviadas a los cursos de capacitación, las personas que no son importantes en el servicio o quien realmente lo necesita?	
Requisito	Mejorar	Los no importantes	Quién lo necesita
19.- Un curso en otra parte del país sería ¿realmente importante o se obtendría mayor aprendizaje con la visita del expositor?		20.- A su consideración, qué factor es determinante para entregar un servicio de calidad a la ciudadanía ¿alta capacitación o voluntad de servicio?	
Viajar	Invitar	Capacitación	Voluntad

Anexo 3. Encuesta No. 2 (cuestionario)

**ENCUESTA REALIZADA A LA CIUDADANIA QUE ACUDE AL
AYUNTAMIENTO DE TENANGO DEL VALLE 2013 – 2015**

**CUESTIONARIO A LA CIUDADANIA QUE VISITA EL AYUNTAMIENTO DE TENANGO
DEL VALLE**

FACTORES DE IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO

EDAD	18 -25	26 – 30	31 – 35	36 - 40	41 - 50	51 o más	
Escolaridad	Primaria	Secundaria	Medio Superior	Comercial	Técnica	Profesional	Posgrado
Sexo	Masculino	Femenino					

1.- ¿Realizó un trámite o realizó una petición en su visita al ayuntamiento?		2.-¿En qué oficina se hizo el trámite por el cual nos visita?	
a) Trámite b) Petición	c)Consulta d)Visita	a) Registro Civil b) Sría. Del Ayto. c)Presidencia d)Desarrollo Social e) Catastro f) Oficialía Conciliadora	g)Ingresos h)Regidurías i) Sindicatura j)Gobernación k)Economía l)derechos Humanos m)Agropecuario n)Educación
3.- La persona que lo atendió: ¿ le dio algún tipo de respuesta?		4.- ¿Tenía conocimiento de cómo atender su trámite?	

A) Sí	b)No c)Me envió a otra oficina	a)Sí b)No	c)Me envió a otra oficina d)Lo tuvo que consultar
5.- ¿Fue atendido con calidez y educación?		6.- ¿Considera que las indicaciones recibidas son claras y ayudan a conseguir los objetivos de la dependencia?	
a) Sí b) No	c) Me envió a otra oficina d)Lo tuvo que consultar	Sí	No
7.- ¿Resolvieron la situación que vino a atender en la oficina que visitó?		8.- ¿Le fue explicado detalladamente el procedimiento para la resolución de su solicitud?	
a)Sí b) No	c)Me envió a otra oficina d)Tengo que regresar posteriormente	a)Sí b)No	c)No lo conocía
9.- ¿Considera usted que fue atendido (a) debidamente y se esmeraron en que usted se sintiera cómodo?		10.- ¿Cuál cree que es el ambiente de trabajo que percibió en la oficina que visito?	
a)Sí b)No	c)No se encontraba quien me pudiera atender d)No estaba el titula	A)Bueno b)Malo	c)Indiferente d)Otro
11.-Del 1 al 10 donde 1 es bastante bueno y 10 es muy malo, ¿Cómo calificaría la atención recibida?		12.- ¿Por qué?	
a)1 b)2	f)6 g)7	a) Trato amable y respeto	

c)3	h)8	b)Trato descortés y mala atención
d)4	i) 9	
e)5	j)10	
13.-¿ Del 1 al 10 donde 1 es bastante bueno y 10 es muy malo, ¿Cómo calificaría el ambiente que se vive en la presidencia?		14.-¿Por qué?
a)1	f)6	a) Ordenado, cordial, buen ambiente
b)2	g)7	b)Normal, tranquilo
c)3	h)8	c) Puede mejorar
d)4	i) 9	d) Mal ambiente
e)5	j)10	
Del 1 al 10 donde 1 es bastante bueno y 10 es muy malo, ¿Cómo calificaría los diferentes servicios que presta la presidencia?		¿Por qué?
a)1	f)6	a)Eficaz y rápido
b)2	g)7	
c)3	h)8	b)Ineficaz y lento
d)4	i) 9	
e)5	j)10	
¿Considera que esta administración hace las cosas mejor o peor que las anteriores?		
a) Mejor b) Peor c) No sabría d) Todos son iguales		

Bibliografía

- Bando Municipal de Tenango del Valle (2013), disponible en: <http://www.tenangodelvalle.gob.mx/Transparencia/docs/2014/bando2014.pdf>, 10/07/2014.
- Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano, David; Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009; Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE); México; editado en año 2011 y reeditado en 2014.
- CEDEMUN. Gobierno y Administración Municipal en México, México, 1993.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Diccionario de Política y Administración Pública, N-Z, 1ª Edición, Ed. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, D.F
- Encuesta realizada a 100 ciudadanos que acudieron al Ayuntamiento a realizar algún trámite administrativo (pagos de impuestos, gestiones y peticiones de apoyos para obras y servicios, consulta de trámites iniciados, entre otros, durante el mes de julio de 2014.
- Encuesta realizada a 100 de los 521 servidores y/o funcionarios que laboran en el Ayuntamiento en la Administración 2013-2015, en el mes de julio del 2014.

- Fernández, J. A.. en Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992.
- Galván, G., Bárbara; Fases del proceso administrativo de la capacitación; recuperado y disponible en: <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/fases-del-proceso-administrativo-de-la-capacitacion> .
- Guerrero Orozco, Omar. Introducción a la Administración Pública, Ed. Harla, México, 1995.
- Harris, Jeff. Administración de Recursos Humanos, Ed. Limusa, México, 1995.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.
- Koontz y O'Donell. En Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- Manual de Organización de la Administración Pública Municipal de Tenango del Valle 2013-2015; Gaceta Municipal; año 2013.
- Martínez Cabañas, Gustavo. La administración estatal y municipal de México. INAP; 1992.
- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1991.
- Olavarria, Mauricio, 2013. Disponible en: www.uv.es; 06/11/13

- Olmedo Carranza, Raúl. Diccionario Práctico de la Administración Pública Municipal. Ed. Comuna, México, 1998.
- Ochoa Campos Moisés. La Reforma Municipal. Ed. Porrúa, México, 1979.
- Presupuesto de Egresos de Tenango del Valle para el ejercicio 2013; Gaceta Municipal; año 2013.
- ¿Qué es la capacitación? por Edgar Frigo; Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> .
- ¿Qué es la capacitación?; disponible en <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española. 2001.
- Reglamento interno de la Dirección de Administración Municipal de Tenango del Valle 2013-2015.001.
- Rendón Huerta Barrera, Teresita. Derecho Municipal .Ed. Porrúa. México, 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Definición de Henry Fayol, Ed. Limusa, México, 1992.
- Reynoso Soto, Selene Rosa María y Villafuerte Eudave, Miguel Ángel. Manual Básico para la Administración Pública Municipal. 3ª Ed. IAEPM; año 2000.

- Ruiz Alanis, Leobardo; Morales y Gómez, Juan Miguel; Contreras Orozco, Leticia; Perspectiva del gobierno electrónico local en México. UAEM-IAPEM. Toluca, México, 2014.
- Salazar Medina Julián. Elementos Básicos de la Administración Municipal, Ed. UAEM- IAPEM, México, 1992.
- Serra Rojas, Andrés. Derecho Administrativo, 18º Edición, Ed. Porrúa, México, 1997
- Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- Tano, Gerardo, 2013, Competencias y capacitación en el sector público. Disponible en: www.ele-ve.com.ar .

Páginas web consultadas:

- Capacitación en el sector público. Disponible en: www.inhl.cl .
- Coalición Comprometidos por el Estado de México (2012), Plataforma Electoral Municipal 2013-2015, Documentos PRI, México. Disponible en: http://www.ieem.org.mx/transparencia2/pdf/fraccionX/plataformas/pm_pri_na_pve/m/91.pdf 22/03/14 .
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) www.inafed.gob.mx .
- Sitio web oficial del Gobierno Municipal de Tenango 2013-2015; disponible en: www.tenangodelvalle.gob.mx .

- Sitio web oficial de la Editorial Ox, disponible en: <https://www.editorialox.com> .